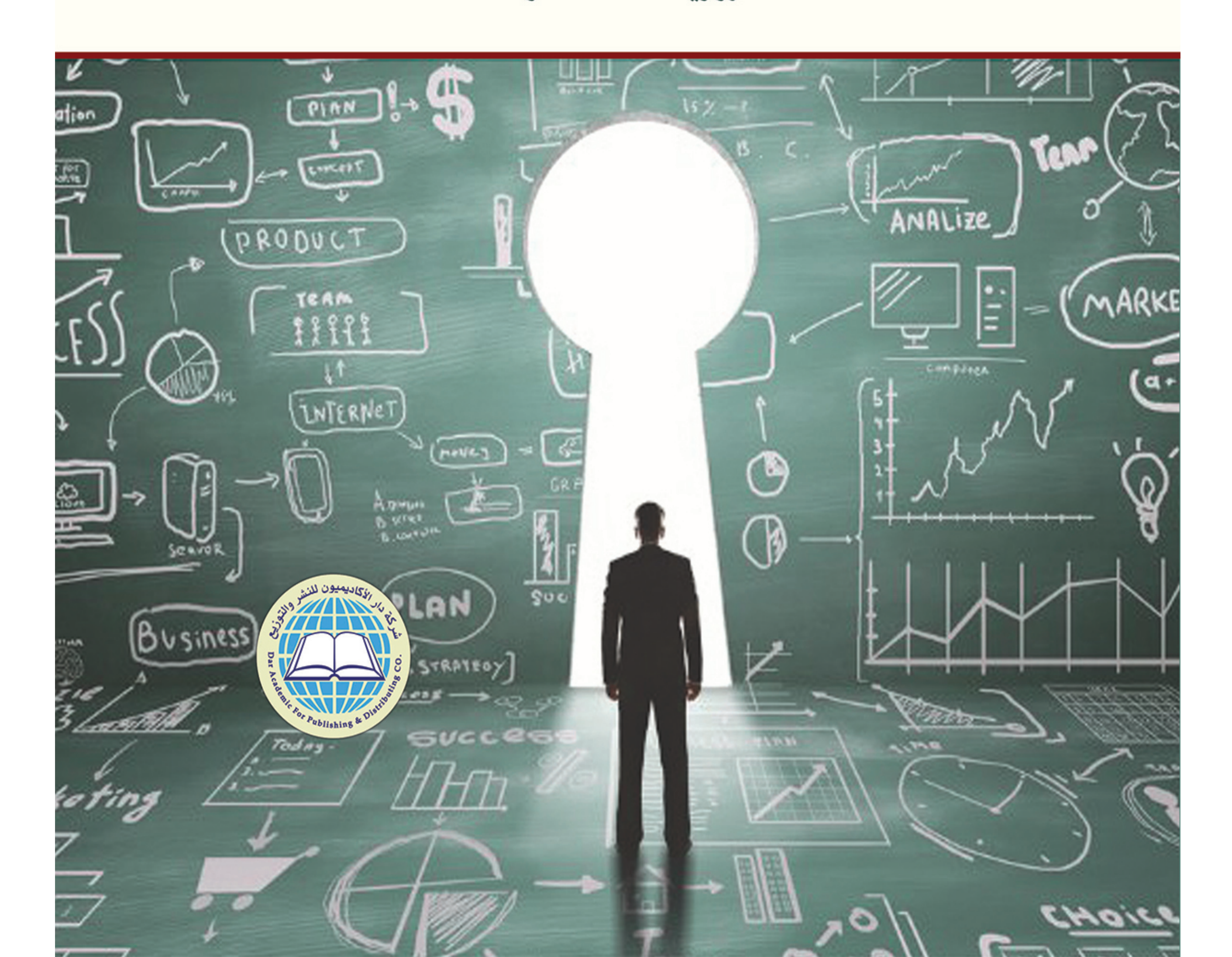
أساليب القيادة
واتخاذ القرارات الفعّالة

تأليف

الدكتور زياد حمد القطارنة



أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة

الطبعة الأولى
1438هـ - 2017م



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
المملكة الأردنية الهاشمية
عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس : **0096265330508**
جـوال : **00962795699711**
E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية
2016/10/4640
رقم التصنيف:351
المؤلف ومن في حكمه:
زياد أحمد القطارنة
الناشر
شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان – الأردن
عنوان الكتاب:
اساليب القيادة واتخاذ القرارت الفعالة
الواصفات:
/القيادة//الإدارة العامة/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى .
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع .

ISBN :978-9957-637-07-1

أساليـب القيـادة

واتخـاذ القرارات الفعّـالة

تأليــف

الدكتـــور زياد حمد القطارنة



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

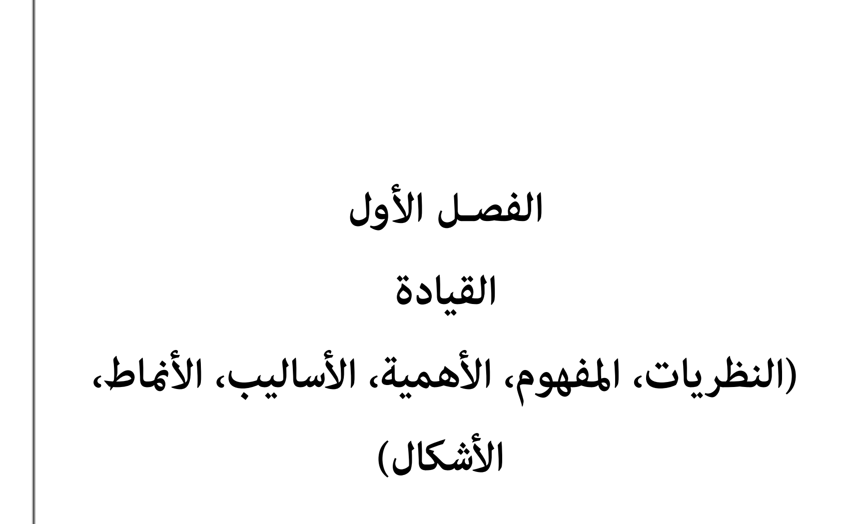
المقدمة

تعد أساليب القيادة مـن المحـاور الأساسـية والمهمـة، التـي ترتكـز عليـه مختلـف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ومن خلال تنامي المنظمات وكـبر حجمها، وكذلك تشعب أعمالهـا وتعقـدها، كـل هـذه العوامـل أدت إلى ضرورة الحاجـة، لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الـذي يضـمن لهـا الاسـتمرارية والتميـز، وهـذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمّكنها مـن تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى مـن الإنجـاز، وتحقيـق الأهـداف المرجوة.

عند أخذك وغيرك عشرات القرارات، سواء على المسـتوى الشـخصي أو التعليمـي أو الاجتماعي، يمكن أن تكون بعضها قرارات مصيرية، مثل القرارات الخاصة باختيـار شريكـة حياتك أو الدراسة الجامعية، أو المستقبل المهني، أو أقل أهمية من ذلـك كتلـك المتعلقـة بماذا تلبس اليوم، وماذا ستأكل في الوجبة التالية، وعليـة فـإن اتخـاذ القـرار تعـد الوسـيلة لتنشط الاستجابة التي سبق تشكيلها، وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقـف يتطلـب تلك الاستجابة، كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيـد يصـبح القـرار وسـيلة لتحديـد معـالم استجابة تلقى قبولاً عاماً، حيث لا استجابة قائمة من قبل، كذلك اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار، واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هـدف أو مجموعـة أهـداف يمكـن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

لقد تم تقسيم هذا الكتاب "أساليب القيـادة واتخـاذ القـرارات الفعالـة" إلى عـدة فصول كما يلي:

الفصل الأول: القيادة (النظريات، المفهوم، الأهمية، الأساليب، الأنماط، الإشكال)



الفصـل الأول

القيادة

(النظريات، المفهوم، الأهمية، الأساليب، الأنماط، الأشكال)

نظريات القيادة

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيـادة، وذلـك لأن فعاليـة القيـادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائـد، كما أفرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي المدخل الـذاتي (نظريـة السـمات)، والمدخل السلوكي (النظريات السلوكية)، والمدخل الموقفي (النظريات الموقفية).

وستتناول هذا الفصل لهذا المداخل بشيء من الشرح نظريـة واحـدة لكـل مـدخل من المداخل الثلاثة، كما يلي:

أولاً: المدخل الذاتي

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات، حيث يعتبر العلماء ستو جديل وتيـد وبرنـارد مـن المتحمسـين لهـذه النظريـة، وقـد اعتمـدوا عـلى ملاحظـة عـدد مـن القـادة المعروفين، وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروهـا صـفات لازمـة للقيـادة، وقـد نشر (تيد) قائمة بعشر صفات للقائد، وهي:

1- الذكاء.
2- الود والحب.
3- القدرة العصبية والجسدية.
4- الحماسة.
5- الإدراك الفني.
6- الاستقامة والنزاهة.
7- الحزم.
8- الإيمان.

9- مهارة التعميم.

10- المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

إن القائد المثالي في رأي تيد هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.

أما العالم (Chester Bernard) فيؤكد أن للقيادة وجهين:

الوجه الأول:

هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية، مثل:

- مهارات الحديث والاتصال.
- المعرفة.
- القدرة الجسدية المميزة.
- التذكر.
- التصور.

الوجه الثاني:

يشمل التحلي بالآتي:

- الاحتمال.
- التصميم.
- المثابرة.

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول: (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية)، فذلك يحسب ضدها، وهذا القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب أن المواقف غير متشابهة، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف الباحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم

تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، وقد يكون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية مقداراً كبيراً من النقد، حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها.

ثانياً: المدخل السلوكي

نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على إنتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها.

ومن نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن)، والذي ذكر (الطويل) بأن ردن (Reddin) له نظرة تتعلق بنظرية السلوك، وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين وبعد الفاعلية.

كما أن الأسلوب القيادي حلل إلى أبعاد ثلاثة هي:

1- بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري، لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

3- بعد الفاعلية التـي يمكـن فهمهـا فقـط في ضـوء المـدى الـذي يحقـق فيـه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره، والتي يعتبر مسئولاً عنها، وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل:

أ- العلاقات مع الرؤساء.

ب-المناخ النفسي في النظام.

ت-التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.

ث-العلاقات مع التابعين.

ج- العلاقات مع الزملاء.

وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب من أجل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها، ويشتمل التـدريب عـلى ثلاثـة مجـالات من المهارات:

1- القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسـمى بحساسـية الموقف.

2- المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.

3- القابلية لتنويع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتهـا، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب.

ثالثاً: المدخل الموقفي

نظراً لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ البـاحثون والكتّـاب في البحـث عـن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة، تأخـذ في الاعتبـار المتغـيرات الموقفيـة على افتراض أن فاعلية القائد في نتاج تفاعل متغـيرات مـن أهمهـا نمـط القيـادة،

وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة.

كما حدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة:

1- الصفات الشخصية والنفسية للقائد: تشمل القيم - الاستعداد للمشاركة - الشعور الداخلي بالأمن - القدرة على التوقع.

2- الموقف الذي يربط القادة والأتباع: تعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، كما أن هذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر، فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

3- الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم: تشمل الاتجاهات - الحاجات - فهم وإدراك الأهداف - والاستعداد للمشاركة - العلاقات بين الأفراد - التقاليد - التوزيع الجغرافي - تماسك الجماعة.

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهي الاتجاهات التي تحكم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجات الغير، وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشتركة فعلاً في التنفيذ، ويكون دور القائد

هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها، ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به.

إلا أنه يعيب هذه النظرية أنها تتطلب مجتمعا يجيد الممارسة الديمقراطية والعمل المشترك، وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب متطور، والدور الأساسي هنا للعمل الناتج عن تفاعل عناصر النظرية الثلاثة: الشخصية – التابعون – الموقف.

وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيقي الأهداف التي تسعى إليها، كان العمل ناجحاً للقائد والجماعة، من خلال ما سبق حول نظريات القيادة يمكن القول بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب.	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده.	كيان بيروقرطي جامد.	سمات القائد وصفاته الطبيعية.	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه.
السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة.	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد.	نظام اجتماعي مغلق.	التفاعل بين القائد والتابعين.	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً.
الموقفي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتتناسب والموقف القيادي.	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به.	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها.	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

نظريات القيادة الإدارية الفعالة

حيث انه في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية، نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث

أن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحافز المادي المربوط بالأساليب العلمية، لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية، وكان لانتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلاً رئيساً لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للفرد، ومركزه الاجتماعي ورضاه النفسي لأنها ترى أن الإنسان يكافح في هذه الحياة ليحفظ ماء وجهه أكثر من كفاحه لإشباع معدته.

وأخذت نظرية السلوك نفس المنحي في تركيزها على الدوافع كمحرك للسلوك، وابتدأ من خلالها البحث العلمي في دور القيادة، هكذا نرى أن القيادة والإدارة متلازمتان لا غنا لأحدهما عن الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة أصبحت وسيلة.

ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية الفعالة الحديثة، ما يلي:

1) نظرية السمات:

حيث ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين، وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

أ. الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

ب. الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

ج.صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

د. الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة، كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء، أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوى للانجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي .

2) النظرية السلوكية:

حيث تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضاء المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

3) النظرية الموقفية:

لقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ، وبمعنى آخر إن القائد الناجح

هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه، هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين، سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف أخر.

4) النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولي قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبذل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة

مفهوم القيادة

في اللغة: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

أما اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

لقد عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهـذا يعنـي أن القيـادة عمليـة تواصـل بـين القائـد أو المـدير ومرؤوسـيه، حيـث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

وعرفها هايمان وهيلجرت HAYMAN & HILGERT الذي عرفهـا بأنهـا القـدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعنـي أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنـه يقـوم بمهمتـه كقائد.

كما عرفها بيتر ف دراكر PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما أرثر ويمر ARTHUR WEMER ، فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كـونتز وأودنل CONTEZ & ODNEL، حيث يقول القيادة هي القدرة عـلى إحـداث تـأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

كذلك يرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

1. نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخـرين أفـراد أو جماعـات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
2. نشـاطات وفعاليـات ينـتج عنهـا أنمـاط متناسـقة لتفاعـل الجماعـة نحـو حلـول المشاكل المتعددة.
3. عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها، فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

1. هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين، وذلـك للوصـول إلى الأهـداف المحـددة للجماعة.

2. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأن القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر، مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

مفهوم المهارات القيادية

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة، لتحقيق أهداف الفريق.

تعريف المدير

إن المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحِبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية، وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص، طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج، وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية، وبالتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

مفهوم المدير القائد

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام، وتحقيق الأهداف المرسومة له، وذلك بتكلفه محددة في وقت معين، فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

الأهمية الرئيسية للقيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية عن أبي سعيد الخدري: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليُؤَمِّروا أحدهم)؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً، ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)، وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
2) حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
3) البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
4) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
5) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
6) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

7) تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

أخلاقية قيادة

يوجد هناك افتقار إلى القيادة الأخلاقية في جميع قطاعات المجتمع الإنساني، إن فقدان القيادة الأخلاقية هذا يظهر بوضوح من خلال الكشف المستمر عن التصرفات غير الأخلاقية على جميع مستويات المجتمع في مختلف أنحاء العالم، فلم يبق أي مجال من مجالات السعي الإنساني، بدءًا بالعائلة وانتهاءً بأعلى درجات السلطة، لم يتأثر من ذلك، غالباً ما يصعب علينا تمييز القيادة الأخلاقية لأن المجتمع يقدّم العديد من العبارات المتناقضة حول معنى القيادة، وجد المشاركون في الندوة أنه قد يكون من المفيد تعيين بعض القدرات الأساسية التي تميز القيادة الأخلاقية الفاعلة والشروع في عملية تعلّم منظمة تشجع تنمية هذه القدرات ضمن المؤسسات التي تخدم المجتمع الإنساني.

القيادة الخدمية

حيث إن أول تحدي يواجهنا هو تعريف المقصود بمصطلح "القيادة" بشكل واضح، غالباً ما تستحضر كلمة قائد في أذهاننا انطباعات مخالفة للطريقة التي استخدمت فيها في هذه المناقشة، عندما يُطلَب من الناس تعريف "القائد" فإنهم كثيراً ما يقولون: "الشخص المسؤول، الذي يصدر الأوامر وبيده زمام الأمور"، وللأسف فإن صفحات التاريخ مليئة بهؤلاء الذين عرّفوا القيادة بهذه الطريقة.

كما إن أشكال القيادة، سواء الإستبدادية (Autocratic)، والأبوية (Paternalistic)، والقمعية (manipulative)، والقيادة التي تدعي إلمامها بجميع الأمور (Know-it-all)، التي يمكن أن نجدها في مختلف أنحاء العالم تميل إلى إضعاف هؤلاء الذين من المفترض أن تقوم على خدمتهم، فهم يمارسون التحكم عن طريق جعل عملية اتخاذ القرار مركزية بحتة، وبالتالي إجبار

الآخرين على الرضوخ، فإذا كان لا بد للبشرية أن تنتقل من سن المراهقة الجماعية إلى سن البلوغ الجماعي، وإذا كان لا بد لها أن تحصد فوائد طويلة المدى لعملية قمة الأرض، علينا أن نسأل أنفسنا بعض الأسئلة وثيقة الصلة بالموضوع:

أولاً: هل بإمكان نماذج القيادة السائدة حاليًا إنتاج قادة قادرين على معالجة القضايا العالمية الهامة التي تواجه الإنسانية بكل أمانة وعدل؟.

ثانياً: هل المؤسسات التي أوجدتها نماذج القيادة السائدة حاليًا قادرة على إيجاد حضارة عالمية مستدامة؟

ثالثاً: هل نحن بأنفسنا مستعدون للتخلي عن الممارسات العتيقة والولاءات القديمة واكتشاف نموذج جديد للقيادة الأخلاقية؟.

رابعاً: كيف سيبدو هذا النموذج الجديد للقيادة؟ للإجابة على هذه التساؤلات تم تقديم العرض التالي لنموذج جديد للقيادة الأخلاقية.

كما إن نموذج القيادة المقترح يرتكز بشكل تام على خدمة الآخرين، لذلك فإن أحد متطلبات القيادة الأخلاقية هو روح الخدمة، خدمة الفرد لعائلته، لجامعته ولأمته، وروح الخدمة هذه لا تنكر بأي شكل من الأشكال الدوافع والمبادرات الفردية، كما أنها لا تعيق الإبداع الفردي، بل إنها تطالب بنموذج للقيادة يعمل على إطلاق القدرات الكامنة لدى الفرد بينما يضمن خير وسعادة الجميع، هؤلاء الذين يبرزون كقادة سيدمجون على الأرجح روح الخدمة مع الاندفاع نحو التفوق، والمؤسسات التي تنشأ من قيادة محورها الخدمة سوف تعزز سعادة ورفاه الجامعة بأسرها بينما تضمن حقوق وحريات ومبادرات كل فرد فيها، إن هذه المؤسسات ستصون شرف الإنسان، وبالتالي تؤدي إلى حضارة تولي اهتمامًا لجمال الطبيعة وجميع مخلوقات الكرة الأرضية.

مفهوم القدرات

غالباً ما كانت الطرق التقليدية للتربية الأخلاقية تميل إلى ترويج مفهوم سلبي عـن الإنسان الخلوق، وأن تكون إنساناً جيداً معناه أن تبتعد عن المشاكل، والسؤال هنا، كيـف يستطيع هذا الإنسان الجيد أن يصبح عنصراً فعالاً في المجتمع وينهمك بكل وعي وفعالية في أعمال تعزز التحول الفردي والاجتماعي؟ أولاً وقبل كل شيء حتى يصبح الفـرد إنسـاناً خلوقاً عليه أن يتحلى بقدرات معينة تمكّنه من القيام بأعمال أخلاقيـة، إن معرفـة العمـل الأخلاقي بحد ذاتها ليست كافية، فحتـى يصـبح الفـرد إنسـاناً خلوقـاً عليـه أن يطبـق مـا يعرفه، وبالتالي فإن القدرات التي تمكن الفرد من معرفة الأمور الأخلاقيـة وتطبيقهـا هـي ذات أهمية أساسية في تنمية القيادة الأخلاقية.

لكل قدرة من القدرات وظائف وخصائص خاصة بها وتتكون من خليط معين مـن المفاهيم أو المبادئ، والفضـائل، وأنمـاط التفكـير، والمهـارات، هـذه الوظـائف والخصـائص تساعدنا في الحصول على فهم أشمل للقدرات المذكورة أدناه، مثلاً دعونا ننظر إلى القـدرة على المشاركة بفاعلية في المشورة، ما هي الفضائل التي يجب أن يـتحلى بهـا القائـد حتـى يتمكن من المشاركة بفاعلية في المشورة؟ ما هـي المفـاهيم أو المبـادئ التـي يجـب عليـه فهمها؟ ما هي أنماط التفكير التي عليه اتخاذها حتى يشارك بشكل فاعل في المشورة؟ وما هي المهارات التي يجب أن يكتسبها حتى يتمكن من المشاركة بشكل فاعـل في المشـورة؟ الخليط المميز لهذه العناصر داخل كل فرد يخلق لديه القدرة عـلى القيـام بـأنواع معينـة من الأعمال.

عند القيـام بتطـوير عمليـة تعلّـم منهجيـة ومنظمـة أو برنـامج تـدريبي للقيـادة الأخلاقيـة فـإن أول وأهـم مهمـة هـي تحديـد مجموعـة القـدرات اللازمـة التـي ينـوي

هذا البرنامج تنميتها، أما المهام اللاحقة فتستلزم تحليلاً لعناصر كل قدرة (الفضائل، والمفاهيم، وأنماط التفكير، والمهارات)، والتي بدورها تمدنا بالتركيز اللازم لإعداد وتصميم عناصر المنهج واختيار الأساليب التعليمية المناسبة التي تساعد في تسهيل العملية التعليمية.

القدرات الأساسية للقيادة

إن قائمة القدرات التالية تتضمن تلك القدرات التي تعتبر أساسية للقيادة الأخلاقية الفاعلة، وربما عندما يتمكن الأفراد الذين يعملون في المؤسسات غير الحكومية من تنمية هذه القدرات فإنهم سيمكّنون مؤسساتهم من لعب دور القيادة الأخلاقية الهام في عملية التحول نحو حضارة عالمية مستدامة.

إن هذه القدرات لم يتم سردها حسب أهميتها، وليس من المفترض اعتبارها قائمة شاملة للقدرات، بل هي ببساطة تمثل تلك القدرات التي اعتبرتها مجموعة العمل ضرورية للقيادة الأخلاقية، ننصح جميع الذين يصادفون هذه القائمة باستخدامها، وتهيئتها حسب مؤسساتهم الخاصة، وأن يستمروا في إدخال التحسينات على النقاط الواردة في هذه الورقة.

وكل قدرة من القدرات المذكورة أدناه تتكون من عدد معين من المفاهيم، والفضائل، وأنماط التفكير، والمهارات، للحصول على فهم أوضح لكل قدرة على الفرد أن يسأل نفسه الأسئلة التالية، ما هي الفضائل الضرورية لتنمية قدرة معينة؟ ما هي المفاهيم التي يجب إدراكها لتنمية قدرة ما؟ ما هي المواقف (attitudes) التي يجب أن يتحلى بها الفرد لتنمية القدرة؟ وما هي المهارات اللازمة لقدرة معينة؟

قائمة القدرات

القدرة على:

1. تشجيع الآخرين وإدخال البهجة إلى قلوبهم.
2. العمل كعامل محفز لتأسيس العدل.
3. القيام بالمبادرة بطريقة خلاقة ومنضبطة.
4. المشاركة بشكل فاعل في المشورة.
5. أن يكون ذو رؤية وتشجيع الآخرين على ذلك.
6. أن يُشَرِّب الفرد أفكاره وأعماله بالمحبة.
7. الانخراط في تمكين الفعاليات التعليمية سواء كطالب أو كمعلم.
8. إدارة المرء لشؤونه ومسؤولياته بصدق وأمانة.
9. تقييم المرء لنقاط ضعفه وقوته دون تدخل "الأنا".
10. محاربة الفرد لميوله الأنانية بالتوجه إلى هدفه الأسمى في الحياة.
11. التفكير بشكل منهجي ومنظم لإيجاد الحلول.
12. بناء الوحدة مع تعزيز التنوع.
13. إدامة الجهد والمثابرة في التغلب على العقبات.
14. فهم علاقات السيطرة أو الهيمنة والمساهمة في تحويلها لعلاقات خدمة واعتماد وتعاون متبادليْن.
15. الخدمة في مؤسسات المجتمع بطريقة تشجع هذه المؤسسات على حث، وتمكين الأفراد الذين تقوم بخدمتهم على التعبير عن مواهبهم في خدمة الإنسانية.
16. التعلم من التقييم المنهجي والمنظم للفعاليات والقيام بذلك ضمن إطار متطور ومتين.

ماهية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون، لتحقيق الهدف.

الفرق بين القيادة والإدارة

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة:

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
  أ. تحديد الاتجاه والرؤية .
  ب. حشد القوى تحت هذه الرؤية .
  ج. التحفيز وشحذ الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات اختيار العمل الصحيح، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل، اختيار الطريقة الصحيحة للعمل .

ويشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقاً لمعايير وأسس معينة.

أهمية القيادة الإدارية

حيث تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن تم ضمان ديمومتها وإستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن تم دفعهم لأداء الإعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عاماً من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه، وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهـداف المنظمة.

أنواع القيادة الإدارية

1) القيادة الشخصية والقيادة غير الشخصية:

إن القيـادة الشخصـية هـي التـي تـزاول القيـادة عـن طريـق الاتصـال الشـخصي بالآخرين، بالتوجيه لهم ويحفزهم بالكلام وما أشبه ذلك، وهي من الأنواع الشائعة، والتي تمتاز بالفاعلية الكثيرة، بالإضافة إلى بساطتها.

أما القيادة غير الشخصية، فهي اصطلاح يستخدم للإشـارة إلى القيـادة التـي تـزاول من خلال مرؤوس القائد، وعن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر وما أشـبه ذلك، وهذه الطريقة أيضاً شائعة تستخدم تقريباً في كل قيادة أخذاً مـن رئـيس الحكومـة إلى القيادة في أصغر منظمة، من غير فرق بين أقسـام المـنظمات الثقافيـة أو السياسـية أو الاجتماعية أو العسكرية أو غيرها، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيـادة غير الشخصية استخداماً موجباً للنتائج المطلوبة، بسـبب إنعـدام التـأثير الشـخصي للقائـد على التابعين الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما.

2) القيادة المستبدة:

إن القيادة المتسلطة المستبدة، التي يعبر عنها بالدكتاتورية، وهـي تقـوم بكل الأعمال بنفسها وتزعم أنها تعرف كل شيء وأما رأيها فهو الأصوب، فتـوزع الأوامـر وتعطـي التوجيهـات، دون التشـاور مـع الشـخص الـذي يقـوم بتنفيـذ

العمل، بالإضافة إلى أنه دكتاتور بالنسبة إلى أقرانه أيضاً، وغالباً ما يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله؟ وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة.

3) القيادة الاستشارية:

إن هذه القيادة تستفيد من المرؤوسين ومن الزملاء وتتشاور معهم وتأخذ بآرائهم وتشجع المبادرة من جانب التابعين، والقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته، ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم هذه القيادة بمصالح الجماعة وتعمل على شيوعها بخلاف القيادة الدكتاتورية التي لا ترى إلاّ نفسها، فالاستشارية ضد الدكتاتورية بخط مستقيم إنها تهتم للحصول على أفضل النتائج، لكن من الواضح أن القيادة الاستشارية ليس معناها الاستشارة من كل من هبّ ودب، وإنما من الأعضاء الذين هم أهل لذلك، مما اصطلح عليه في الفقه الإسلامي (أهل الحل والعقد).

4) القيادة الأبوية:

إن القيادة الأبوية، هي التي تكون بمنزلة الأب بالنسبة إلى العائلة، فتهتم بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين، وجعلهم بمنزلة أبنائه، وهم يشعرون بهذا الشعور فيجعلونه أباً، وفي الحديث عن النبي صلى الله عليه وآله وسلم: (أنا وعلي أبوا هذه الأمة) وقبل ذلك قال سبحانه وتعالى في القرآن الحكيم بالنسبة إلى إبراهيم (عليه الصلاة والسلام): (لَّةَ أَبِيكُمْ إِبْراهِيمَ)، وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب هادفاً إلى الحماية والإرشاد، وفي الغالب ينجح هذا النوع عند ممارسته، ولكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار

الخدمات الأبوية للقائد حاله حال الأب في البيت، وحيث إنه يصبح أباً ما دام يعتني بماديات عائلته ومعنوياتهم، فإذا انقطع عن ذلك انقطع هو عن الأبوية وينقطعون هم عنه.

5) القيادة الجافة:

هي القيادة التي نعبّر عنها بالقيادة الجافة، وهي القيادة التي لا نصيب لها من العطف، ومثل هذه القيادة تكون دائماً مفروضة، فإن الناس يريدون إلى جانب العقل العطف لأنهم خلقوا من عقل وعاطفة، فالقائد إذا لم يعامل أتباعه بكلا الأمرين العقل والعاطفة كان قائداً فاشلاً، كما أنه إن وضع العقل مكان العاطفة أو وضع العاطفة مكان العقل كان قائداً فاشلاً أيضاً، وحتى إذا لم يكن القائد عاطفياً من أعماقه يجب عليه التظاهر بالعاطفية في موقع العاطفة، وإلاّ انفض الناس من حوله، ولذا قال سبحانه: (لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) فإن غلظة القلب عبارة عن الأعماق والفظاظة عبارة عن المظهر، ومن الواضح أن الإنسان، إذا كان متصفاً بإحداهما دون الأخرى تبقى قيادته وقتاً ما، لكن مثل هذه القيادة لا تبقى مستمرة، فإن التصنع بظاهر العطف مع غلظة القلب لا يمر زمان إلاّ ويظهر، وكذلك العكس.

6) القيادة الرسمية:

هي التي تكون حسب نوع العمل المفوض إليها اجتماعياً، كرؤساء القوى الثلاث في الحكومات وهي التنفيذية والتأطيرية والقضائية أو ما أشبه ذلك، وهذه القيادة لا تكون إلاّ حسب الاقتضاء الاجتماعي، وحتى قيادة مرجع التقليد تسمى في هذا الاصطلاح بالقيادة الرسمية، بمعنى أن الأمة تفوض إليه القيادة بعد انطباق شرائط الشريعة عليه.

أما القيادة غير الرسمية، وهو القسم الثامن، ويقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلاً بواسطة جماعات التنظيم، ويعبر عنهم في بعض الأحيان بجماعات الضغط، وهذه الجماعات أنواع وأشكال متعددة، وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخرين أثناء العمل، وفي المنزل أو في النادي أو في الدولة أو في المنشأة أو في غيرها، ومن الغالب أن يكون في نفس الجماعة قادة مختلفين للأغراض المختلفة أو حسب الاجتهادات وأما حسب المصالح، وقد تقدم الفرق بين الأمرين، وهذا النوع من القيادة مهم جداً وينبغي أخذه في الاعتبار، وبالرغم من أن القيادة الاجتماعية كقيادات الدول والمنشآت والفئات الدينية وما إلى ذلك، تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسمياً، إلاّ أن نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين يطلق عليهم بالقادة غير الرسميين، وربما يطلق عليهم بالرموز، كما يطلق عليهم أيضاً أهل الحل والعقد والنفوذ الفعلي، والمحتمل لهذا النوع من القيادة غير الرسمية على النتائج الإدارية يبدو ضخماً، وكثيراً ما يقع القائد والمدير في تناقض بين اختلاف هذين النوعين من القيادة الرسمية وغير الرسمية، كما أنه يقع في تناقض بين أقطاب القادة غير الرسمية، لأن كلاً يجر النار إلى قرصه، سواء عن عقيدة أو عن غرض.

ومن الأنواع الأخرى للقيادة الإدارية، ما يلي:

1. القيادة الاستبدادية:

تسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الأوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف، وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بان عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من

سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، والتي يرون بأنـه يجـب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم، فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم عـلى التخويـف بالتهديـد والوعيـد والعقاب، ومن هنا فإن القائد لا يكترث عادة بآراء العاملين ولا يلقى لها بالاً.

2. القيادة المتساهلة:

تسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل، وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيـادة كـردة فعـل للقيـادة التسـلطية، حيـث يـرى بعـض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائـد أن يكـون متسـلطاً فإنـه يمكـن لـه أن يكـون متسـاهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.

كـما إن فلسـفة القيـادة المتسـاهلة تقـوم عـلى أنـه مـادام القائـد (في القيـادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقـيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيـادة الاسـتبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

3. القيادة المشاركة (التعاونية):

تسمى أيضاً القيادة الديمقراطية، وهي أيضاً ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار، وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التـي أدت إلى الفوضى بشكل كبـير بسـبب تضـارب الأهـداف والأهـواء، وتخـلي القيـادة عـن دورهـا في التوجيه والإرشاد، وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلـة في تطـرف القيـادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشـاركة والتعـاون ويـترك قنـوات الاتصـال مفتوحـة

تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

المهارات الاساسية في القيادة

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة، وهي (القائد – التابعون – الموقف)، فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1- المهارة الفنية:

هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

1- مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة، وفي عصر التخصص.
2- أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة، لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
3- تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة، لإنجاز العمل.

4- هي أسهل في اكتسابها، وتنميتها من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ- الحزم.

ب- القدرة على تحمل المسؤولية.

ج- الفهم العميق والشامل للأمور.

د- الإيمان بالهدف.

2- المهارة الإنسانية:

حيث تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد ومجموعات.

كما إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

3- المهارة التنظيمية:

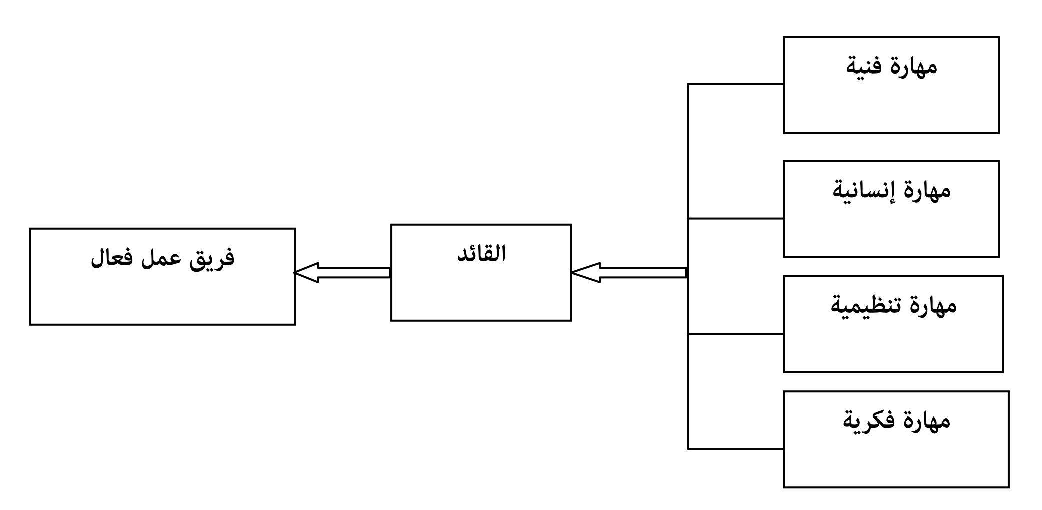
هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته

على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بـالمجتمع الـذي يعمـل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المـدير خصـائص مهنيـة تمثـل جـوهر العمـل الإداري، وهـي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليهـا ويلتـزم بقواعدها الأخلاقية.

4- المهارة الفكرية:

هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليـل والاسـتنتاج بالمقارنـة، وكـذلك تعنـي المرونـة والاسـتعداد الـذهني لتقبـل أفكـار الآخـرين، وكـذا أفكـار تغـير المنظمـة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

مهارات القيادة



الأشكال الرئيسية في القيادة

أولاً: القيادة الجماعية

تشمل على توزيع المسؤوليات القياديـة بـين الأفـراد، حسـب قـدرات كـل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيـادة نفسـها يتطلـب تركيزهـا أو توزيعهـا، أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعهـا عـلى

عدد من الأعضاء، وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهـداف معـاً للوصـول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية.

ويستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسـلوب قيـادي، وهـذا يعنـي تخويل الأعضاء سلطة اتخـاذ القـرارات ووضـع السياسـات وإصـدار الأوامـر، وكلـما زادت المشاركة الإيجابية، كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية، ومـن أهـدافها خدمـة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية، مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائيـة فـيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع .

ثانياً: القيادة الإدارية

لقد كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبـق عـلى القيـادة الإداريـة، فالمـدير عليه أن يكون أكـثر تـأثيراً في سـلوك أعضـاء الجماعـة بالأسـلوب الـديمقراطي، بعيـداً عـن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

ثالثاً: القيادة العسكرية

هي فن التأثير عـلى الرجـال وتـوجيههم نحـو هـدف معـين، بطريقـة تضـمن بهـا طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، لإحراز النصر في المعركـة وتحقيـق الهـدف، كما أن القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسـمات القياديـة الديمقراطيـة والثقافـة العامة، والتدريب العملي والصحة النفسية .

ويهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسـمونه تربيـة فـن القيـادة، وتنميـة المهارة القيادية على أسـاس أن القيـادة هبـة واكتسـاب يجـب أن تكـون ديمقراطيـة

وتهتم بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة .

الأسس المهمة في القيادة الإدارية

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية مهمة، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف، ولا تعمل في البعض الآخر، لأن استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين، أما الأسس فهي:

1. العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرؤوسين .
2. القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.
3. إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة، وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية .

مصادر قوة القيادة وتأثيرها

من اجل أن يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين، يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

أولاً: السلطة الرسمية: من مظاهر هذه السلطة

1. قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .
2. قوة المكافأة: إن مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .
3. السلطة القانونية: ان مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل، أما قوة التأثير فهي مرتبطة بالشخص نفسه، وليس بالمنصب، ومن مظاهرها القوة الفنية التخصص، ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد، ويتميز بها عن غيره من الأفراد، كالطبيب والمهندس.
4. قوة الإكراه: إن مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

تأثير قوة القيادة

ان قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها، وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد، وتأثيره تشتمل على ما يلي:

1- القوة الشرعية أو القانونية:

هذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب، مثل (المدير العام – المدير – المشرف).

2- قوة التحكم في نظام التحفيز:

هذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين، مثل (الرواتب – الترقيات – الجوائز).

3- قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين، مثل (لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة).

4- قوة الخبرة:

هي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك التجارب التي يمر بها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

هي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا، وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

هل القيادة موروثة أم مكتسبة

إن القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة، كذلك بالتعلم والخبرة العملية، وتعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة، ثقافة تشجع المواهب القيادية، وثقافة لا تشجع، كما أن القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

1- التعليم .

2- الفطرة والطفولة المبكرة.

3- التدريب الموجه.

4- التجريب.

5- الفشل.

إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة، وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

1- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.

2- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.

3- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.

4- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة، مثل فن الاتصال.

الواجبات الرئيسية في القيادة

1) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
3) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
4) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
5) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
6) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة، وأهدافها وخططها وأفرادها.
7) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار، والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

الفنون الأساسية في القيادة

1) فن إصدار الأوامر:

- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

2) فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

1- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات، حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم، بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

2- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch)، أي اللمسة الإنسانية على النحول التالي:

   1) استمع إليه H: Hear Him
   2) احترم شعوره U;Understand his feeling
   3) حرك رغبته M: Motivate his desire

4) قدر مجهوده A: Appreciate his efforts

5) مده بالأخبار N: News Him

6) دربه T: Train Him

7) أرشده O: Open his eyes

8) تفهم تفرده U: Understand his uniqueness

9) اتصل به C: Contact Him

10) أكرمه H: Honour Him

3) فن التأنيب:

1- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.

2- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

3-التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

4-أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

4) فن معالجة التذمرات:

1- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

2- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه، ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

3- إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5) فن المكافأة والتشجيع:

1- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

2- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

3- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

4- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

5- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت، لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل، ويشجع بتعقل، ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

6) فن المراقبة:

1- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

2- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.

3- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها، ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

7) فن المعاقبة:

1- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.

2- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.

3- لا تعاقب الرئيس أمام مروؤسيه، حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

4- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

5- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب... الخ.

6- فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.

- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.

- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

الأساليب الأساسية للقيادة

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية، من أهمها ما يلي:

1- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين، ويقترح الحلول، ولا يمليها عليهم أو يفرضها ، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام.

2- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات، ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.

3- القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين، وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها، وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين، ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.

الأنماط المهمة في القيادة

1- المدير الديكتاتور:

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل، بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني :

1) الافتراضات الأساسية: يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها)، وهذه الافتراضات هي :

1- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) .

2- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .

3- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.

4- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

5- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

2) طريقة الإدارة: إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس، وبالتالي يعتقد أنه :

1- مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .

2- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم، وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح، وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .

3- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .

4- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .

5- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

3) النظرة للأهداف: يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة، فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس، مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ.

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد، فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس، ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين، فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .

4) النظرة للزمن: إن نظرته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:

1- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة .
2- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .
3- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية، لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال .
4- يعطي تعليمات مختصرة شفوية، ولا يحب الحديث الطويل، لأنه يعتبر مضيعة للوقت .
5- يفضل التقارير المختصرة، والتي توضح المطلوب بسرعة .

5) مفهوم السلطة: مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له، لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين، ويستنتج من ذلك:

1- أن السلطة حق له، وليست حقاً للآخرين .
2- إن السلطة تفوض، وقد فوضت له من أعلى .
3- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين، فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء .

6) نوع العلاقات: إن العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر، وتعتبر إستراتيجية المدير

الـديكتاتوري فصـل المرءوسـين عـن بعضـهم، ولا يفضـل العلاقـات غـير الرسـمية وكـذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرؤوسين ويـؤدي إلى ضياع المسئولية والسـلطة، وخـلال الاجتماعـات لا يجعـل المناقشـات تـدور بـين الأعضـاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكـون مـن خلالـه، وكـذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد .

7) طريقة التحفيز: حيـث يعتقـد أن الأسـلوب المفضـل للتحفيـز إعطـاء الموظـف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى، ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى، كما أنـه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بـأعمال يجـب ألا يقوموا بها .

8) معالجة الأخطاء: إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد، وبالتـالي فمـن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين، ويرى كـذلك أن التفتـيش المفـاجئ أفضـل أنواع المتابعة.

9) الابتكار: برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقـة كلهـا تهـدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة، وبأنها لن تنفع.

10) تقييم الناس، اختيارهم وتدريبهم: إن المدير الديكتاتور يقيّم الناس، كما يقـيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه، ويتحدى الناس بمـا يحققـه ويسـاعد مرؤوسـيه بـالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي.

11) الصفات الشخصية: إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه، إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه.

2- المدير المجامل:

هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل، فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى.

ومن الافتراضات الأساسية:

1- أن الحاجات الإنسانية متعددة، ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن، وأن الحاجات الإنسانية تتدرج، كالتالي الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات.

2- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم.

3- أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين، وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.

1) طريقة الإدارة: المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة، ويعتقد من خلال تصوراته ما يلي:

1- يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل، حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين، ولا يدفعهم.

2- أن طريقته هي طريقة كماليات .

3- تخطيط العمل، ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون .

4- يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

5- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي، ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس.

2) النظرة للأهداف: يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة، إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.

3) النظرة للزمن: لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب، ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة .

4) مفهوم السلطة: يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة، وليست سلطة الرئيس، والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة.

5) نوع العلاقات: المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة، وهو يشجع العلاقات بين الأفراد، ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث، وبالاهتمام بالناس وأنك تشعر في اجتماعاته مع مرؤوسيه، وكأنه في جلسة عائلية.

7) طريقة التحفيز: يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هـي إسـعاد النـاس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المـدخل السـلوكي في التحفيـز هـو أحـد المـداخل الملائمـة فنجـده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.

8) معالجة الأخطاء: المدير المجامل لا يوقـع الجـزاء عـلى المخطـئ، وإن اضـطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ، لأنها طريقة متابعـة تضـايق الناس، ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري.

9) الابتكار: المدير المجامل لا يعترض، ولا يستهزئ بالاقتراحات الجديدة، والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل.

10) تقييم الناس، اختيارهم وتدريبهم:

إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكـم عـلى الأفـراد بطريقـة تعـاملهم مـع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة، والمـدير المجامـل مسـتعد دائماً لحضور بـرامج تدريبيـة أو محـاضرات مسـائية أو يرسـل مرؤوسـيه إلى بـرامج تهـتم بالعلاقات الإنسانية، ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى .

11) الصفات الشخصية:

إن آراء الآخرين هي التي تحدد سـلوك المـدير المجامـل فهـو موجـه مـن الخـارج، ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً .

3- المدير البيروقراطي:

يختلـف المفهـوم الشـائع للبيروقراطيـة عـن المفهـوم العلمـي لهـا فكلمـة بيروقراطية بمعناها السـلبي مرتبطـة بـالجمود والـروتين في العمـل والأداء البطـئ، وتركيز الصلاحيات في أيدي أشـخاص غـير مناسـبين، كـما تعنـي الفشـل في تحديـد

الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة .

الخصائص والافتراضات للبيروقراطية

1- تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات، حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها .

2- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة، وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل.

3- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة، وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي .

4- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة .

5- تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد، وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري .

6- تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم .

7- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل .

8- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد- زيادة الرواتب- العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية .

9- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

4- المدير قائد الفريق:

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً، والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج، وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام، وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة .

ومن الافتراضات الأساسية، ما يلي:

1- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .

2- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .

3- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.

4- الطاقة الإبتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية، موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .

5- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً، ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

1) طريقة الإدارة:

1- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس .

2- مسئولية التخطيط مسؤولية الجميع، فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية .

3- الفهم العالي بالمسؤولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .

4- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد .

2) النظرة للأهداف:

إن المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً، كما إن تحديد المسؤولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها .

3) مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج:

1- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .

2- النتائج لا توجد داخل المنظمة، ولكن تأتي من خارجها .

3- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .

4- النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج .

4) النظرة للزمن: يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود، ولا يمكن إحلاله، ويجب استثماره .

5) مفهوم السلطة: مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملي ما يجب عمله، وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .

6) نوع العلاقات: علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية.

7) طريقة التحفيز: يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل، كإستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها، وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة.

8) معالجة الأخطاء: مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولابد من معرفة سببه.

9) الابتكار: يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة، ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم .

10) تقييم الناس: على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة، وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل .

11) الصفات الشخصية: لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها، ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين .

الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية

إن الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة، ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

1) أن تكون القضية فيها نص شرعي لا مناص من إتباعه.

2) أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها؛ فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.

3) أن تكون المسألة طارئة فيرجح القائد ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة، وتختلف فردية القيادة في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي:

1) القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.

2) لا طاعة للقائد في معصية الله.

3) يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.

دور وتأثير القيادة الإدارية في نجاح المنظمات

هنا تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة المنظمة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية القيادية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري، أن القيادة هي قمة التنظيم الإداري، التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من عدة أمور هامة، وهي:

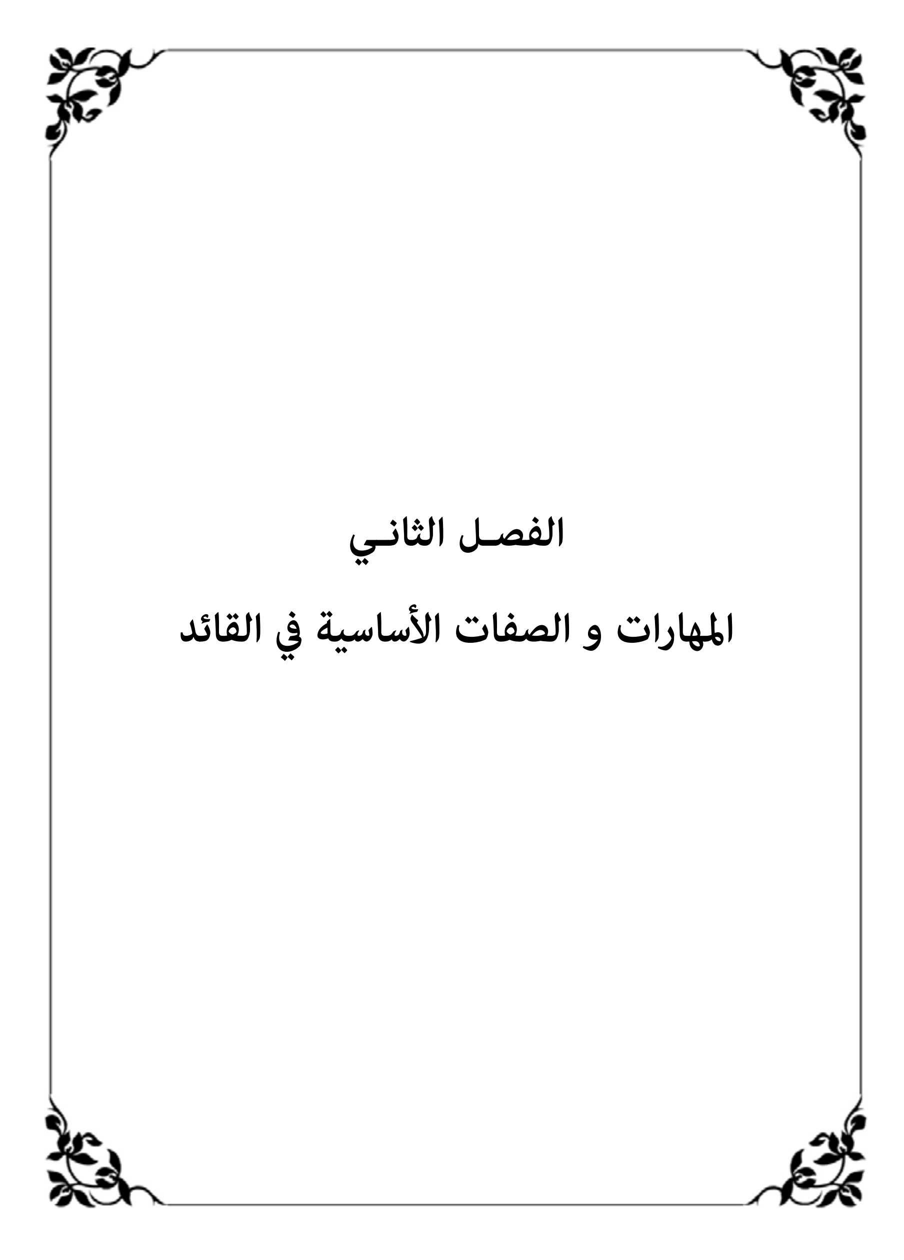
1. من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثمّ تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
2. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
3. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
4. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

5. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
6. من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

عناصر نظام القيادة الإدارية

هنالك مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، كما يلي:

1. القدرة على التأثير.
2. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.



الفصـل الثانـي

المهارات و الصفات الأساسية في القائد

مفهوم القائد

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

صفات القادة

إن صفات القادة، كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ:

1) يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية، فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر، وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

2) يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة، لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي، وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

3) يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

4) يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة، كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

5) يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولـذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحيـاة ولقـاء النـاس كأفضـل فرصـة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ وإنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

6) يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعـون بصحة نفسـية وجسـدية طيبـة، ويشـعرون بقيمـة أنفسـهم ولا يقعـون أسـارى للألقـاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

7) متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون، أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة مـن الميـزات، ولا يـترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

8) يثقـون بـالآخرين: لا يبـالغ القائـد في رد الفعـل تجـاه التصرفـات السـلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانـات والسـلوك، حيـث أن الـذي الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

العادات الأساسية للقادة الإداريين

أما العادات الأساسية للقادة الإداريين، كما يراها ستيفن كوفي في كتابه السابق:

1) اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم: تـرتبط هـذه الخصـلة بـاحترام الـرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون اسـتماعك لأجـل الجـواب والـرد بـل لأجـل الفهـم والمشـاركة الوجدانية.

2) كن مختاراً لاستجابتك: إن هذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحربة، وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك، وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

3) لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

4) اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة، وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

5) أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: ان هذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية، وإن لم يكن أثراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

6) فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.

7) اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.

الصفات الرئيسية في القائد الناجح

إن الصفات القيادية هي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب، وأهمها ما يلي:

1) الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
2) القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
3) إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
4) الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
5) القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
6) سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
7) القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
8) الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
9) تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
10) الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
11) توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
12) المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري، فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري، فيما يلي:

1- المظهر الحسن.
2- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

3- احترام نفسه واحترام الغير.

4- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

5- القوة البدنية والسلامة الصحية.

6- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

7- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

8- المرونة وسعة الأفق.

9- الإيجابية في العمل.

كما يرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة سبعة عشر صفة للقائد هي:

1- الواقعية.

2- الهدوء وضبط النفس.

3- معرفة الرجال.

4- الشعور بالسلطة.

5- الانضباط.

6- الإيمان بالمهمة.

7- الفعالية.

8- البداهة والمبادرة وأخذ القرار.

9- المعرفة.

10- الحزم.

11- التواضع.

12- الدماثة والعطف.

13- العدل.

14- إعطاء المثل.

15- طيبة القلب.

16- التنبؤ.

17- احترام الكائن البشري.

ومن الصفات الأخرى للقائد، ما يلي:

1- الثقة بالنفس وبالآخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم، ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

2- وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح، إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة، لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون، وسوف يفاجئونك ببراعتهم.

3- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

4- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

5- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير .
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والإنصات.

6- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير، والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

7- صناعة القرارات:

إن كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاد القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياتها في عبارات معبرة، وفي الزمن المناسب.

8- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل

فرد مسؤول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسؤولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

9- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

إن القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام، إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

10- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

إن ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

11- التحلي بالشجاعة:

إن القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة، والقائد الجبن هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط، فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

12- الإخلاص والاجتهاد:

إن القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي

العائد المادي في المرحلة الثانية، والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

13- الخلق والإبتكار:

إن القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

14- يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

15- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس، وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

16- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

17- ذو عقل مفتوح:

إن أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

18- أن يمتلك الفكاهة:

إن الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

19- له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع، ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إداركها.

20- لقائد يملك العقل والقلب:

لا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً، ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

مميزات القائد الجديد

1) تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية:

- الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الإستراتيجية، لأنها تجيب بمن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل.

- يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى، إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول".

- ما هي الرؤية:

- صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.

- صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيداً.

كيف تحدد الرؤية

يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:

1) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

- ما العمل الذي نحن فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

- كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

- تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال 10 سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

2) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

- من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟

- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

3) تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

- ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟

- حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

4) اختيار الرؤية:

- تحديد عدة خيارات للرؤية.

- أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

2) من مصدر أوامر إلى راوي قصص:

- يقول هوارد غاردنر في مقدمة كتابه "العقول القائدة": "مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص"، وفي دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم بقدرتهم على سرد القصص، سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

- النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً، ويصبح متمرساً في سرد القصص.

وهنالك بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:

- أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.

- أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان، وتجيب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية.

- شكل القصة مهم كمحتواها، فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص، هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.

- أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد.

- كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة، وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.

3) من باني أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

- إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. بارتليت وغوش.

- القادة الجدد يعملون كمحركين، ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له.

- يعطي القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل الإتباع، وليس العكس.

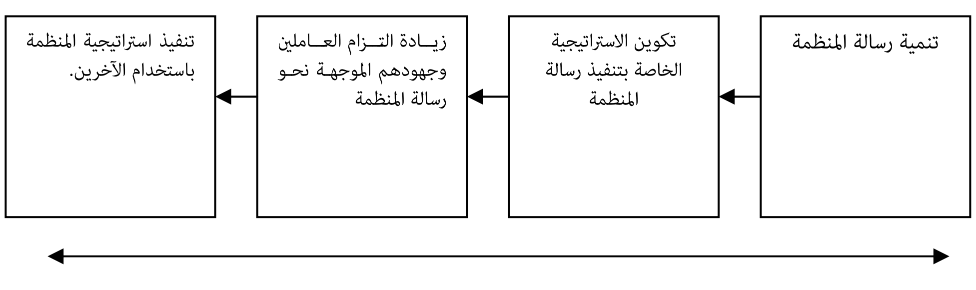
4) القائد الخادم:

إن القيادة تمنح للشخص الذي من طبعة أن يخدم الآخرين، حيث أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة **AT&T** ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

- يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".

- يقيّم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.
- القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.
- يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.
- التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين"، ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".
- يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة، ويمتاز بالمرح والإيجابية.

الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة



- هل كل مدير قائد؟

هنا لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير، وتشمل معالجتهم للأمور في هـذا المجـال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعـلى درجـات السـلم الـوظيفي في المنشأة)، وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكـثر شـمولا مـن المـدير باعتبـار أن القائـد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد عـلى جمع كبير من الأتباع، إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائـد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مـدير قائد، فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العـاملين، وقـد يكـون مـدير لأحـد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة.

والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحهـا لـه القـانون واللـوائح في أداء عمله وانضباط مرؤوسيه، أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح، كـما يعتمـد عـلى الجوانـب الشخصـية والنفسـية والألفـة التـي تربطـه بالمرؤوسين، وتلك لها تـأثير بـالغ الأهميـة لأنـه قـد يحـدث أن يكـون جـو العمـل مشـبع بالمضايقات والمتاعب، مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قـد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهـذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهـم مطيعـين لأوامـره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

هل أنت قائد؟

1) هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟

2) هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك ؟ "إن بإمكان نـابليون أن يأخـذنا معـه إلى نهاية العالم" أحد جنوده، إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل ديجول.

3) هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟

4) هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟

5) ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

6) هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟

7) هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

8) هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.

9) أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟

10) هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟

خطوات القائد وقت الأزمات

الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الأزمات

تستطيع أن تجعلهم يعملون معاً، وتقودهم أنت على أسس راسخة نحو:

- الاحترام قبل الحب.
- الترفع عن صغائر الأمور.
- ضع نظاماً لتقويم نفسك وأدائك بصفة دورية.
- تشجيع من يستحق الثناء، وتجاهل من يحاول أن يسرق الأضواء.
- العمل على تهدئة المواقف الثائرة.
- اعرف كيف تحض وتحفز الفريق.
- وجود عنصر القيادة في مكونات الإدارة.
- ملاحظة أن هناك من يراقبك.

- القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره، وتلك هي الإدارة.

- النظر إلى العمل بصفته مثلثًا أضلاعه: الإبداع - الطاقة - التغيير.

- تقوم الأعمال على: المسئولية وتحقيق التقدم والبحث عن الأفضل.

- ضع نصب عينيك كيف يفكر ويتصرف القادة الناجحون وافعل كما يفعلون.

- أحسن اختيار الأفراد عند تكوين فريق جديد أو إضافة أعضاء جدد.

- لا تستند على الآخرين، ولا تجعلهم يعتمدون عليك.

- تعلم كيف تركز على نقاط القوة وكيف تتجاوز نقاط الضعف.

- لا تستخدم العنف لأنه يعقد الأمور.

- كن على دراية بما يدور في أذهان فريق العمل حولك.

- في المواقف الصعبة يجب عليك أن تكون معهم واضحاً أميناً، وصريحاً، ومع غيرهم كتوماً موجزاً.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف وقت الأزمات:

لا تستطيع قيادة الناس إلا بنصرة آمالهم، ودائماً استحضر في ذهنك

- لا تضيع همتك في الحلول السهلة، بل ركّز على الأهداف الفعالة.

- قدّر لنفسك قبل الخطو موضعها، وعلم من حولك كيف يقدرون، تسلم ويسلموا.

- أن السفينة التي تبحر بلا هدف لن تنال ثقة راكبيها، ولا طاقمها معك.

- عندما يكتشف الناس عادة تحسين، وتوضيح أهدافهم سوف يفعلون هذا تلقائياً في أعمالهم.

- ساعد من يعملون معك على أن يروا مستقبلهم بأنفسهم وبأعينهم.

- قال فيلسوف القرن العشرين (الفريد نيومان): لا يعرف معظم الناس ما الذي يريدونه تماماً، حتى يبلغوا حاجاتهم متأكدين دائماً من احتياجهم لتلك الحاجات.

- لا ينبغي أن تكون الأهداف مجرد أشياء جديدة نقوم بها في المستقبل، لكنها مسؤولية والتزام في حل المشكلات.

- الطريق الواضحة والمحددة معالمها أفضل ما يوصل إلى الهدف المحدد وهي بعض أجزائه.

- ادفع الحواجز التي تقابلك رغم المخاطرة، لكن بتقدير الأمور جيداً.

- الأمس لا يصنع تقدماً، مع أنه أكثر أمانًا وأقل تهديدًا، لكن يمكن أن نجعله مخزون الخبرة، ليصنع مع الغد مستقبلاً بطريق غير مباشر .

- اجعل أهدافك قابلة القياس، وواقعية ومليئة بالتحدي، ولا ترض بغير القمم بديلاً.

- انطلق وأنت تخطو للأمام ولا تخطط لتجنب الفشل فقط فإن ذلك يبخس تطلعاتك وطموحاتك.

- لا تكن ذلك القائد الذي يسمح للحرائق أن تنشب، ثم يوظف كل طاقاته لإخمادها، عليك دائماً أن تتوقع المخاطر.

- ضع تصوراً واضحاً لأهداف يمكن تحقيقها، وذلك لاكتشاف واقع جديد، ثم لا تتوقف عن العمل المتفاني المرن من أجل الوصول إليها.

الخطوة الثالثة: تخطيط الوقت أثناء الأزمات

إذا انتظرت ولم تخطط، وتغيرت أولويات العمل فجأة، وربما كان عجز الناس عن التخطيط نابعاً من عجزهم عن التنبؤ بالمستقبل، وفقرهم إلى المعلومات التي تكفل هذا التخطيط، ومضيعة الوقت تتركز في أربع نقاط:

1- أن تقوم بأعمال الآخرين.

2- أن تقضي وقتاً طويلاً فيما تحب من أعمال.

3- أن تكرر ما تفعل أو ما تقول.

4- أن تتحمل مسؤوليات مرؤوسيك بدلاً منهم.

نصائح استخدام الوقت

- حاول أن تقتصد، ولا تسرف فيه.

- كن مرناً في تخطيط وقتك وتعلم أن تقول: لا.

- سجل الوقت كتابة ولا تعتمد على الذاكرة.

- رتب أعمالك مما يسهل عليك أداءها، وابدأ بالصعب.

- نسق أفكارك واحترم وقت الآخرين.

- توقف عن الأعمال غير المفيدة، ولابد أن يكون لسلة المهملات نصيب.

- تخلص من الذين يضيعون وقتك.

الخطوة الرابعة: الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات

لتكن المعنويات على رأس الأولويات، فمن الصعب أن تجمع بين الأداء الرفيع والروح المعنوية المنخفضة، لهذا كان من أهم مسئوليات القائد الحقيقي مراقبة علامات تدهور أو حتى انخفاض الروح المعنوية داخل المنشأة.

ومن أكبر العلامات لهذه الحال عدم وجود تعاون أو حماس أو التزام بين فريق العمل والبحث عن أخطاء الآخرين وخلق المشكلات، مع غياب متفش بين الأفراد العاملين، كذلك التأخير المتكرر عن مواعيد العمل، وأيضاً عدم فهم الفريق لطبيعة العمل، وسوء التواصل والتعامل بينهم على أساس من العداء المتحفز والدكتاتورية في القيادة وكثرة التغيير والبناء التنظيمي المهلهل،

وتجاهل العوامل النفسية لكل من القائد أو طاقمه، وعدم التشجيع، وطموحات القائد التي تسخر الجميع، ثم التدريب الناقص.

وانطلاقًا من هذه المحاذير، يتحتم على القائد أن يسعى إلى خلق بيئة تتمتع بالروح المعنوية العالية المتحفزة والطموحة إلى الأفضل، مما يجعل الفريق كله يستمتع بعمله معاً ومع قائده، بعقل إداري متفتح وببناء مشاعر يعبر بها إليهم ويعبر بها بعضهم إلى بعض، واعتراف مشجع منه بإنجازهم مع عدل مطلق بينهم ودفعهم إلى تنمية ذواتهم.

الخطوة الخامسة: الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة

قد يكون الإبداع ضرورياً لاختيارنا عندما تشتد المواقف؛ فالطرق القديمة تؤدي إلى المشكلات الحالية، وفي هذه الحالة تكون الطرق الجديدة هي المخرج، ويكون دائماً لدى العقلية الإبداعية إحساس بالتفتح على البدائل المتطورة، والرغبة القوية في اقتحام المستقبل بلا خوف من المجهول، مع تشجيع أعضاء الفريق جميعًا أن يكونوا مبدعين مولعين بالجدل البناء والبحث عما هو جديد، مع دعم مضطرد متوال حتى لا تخبو في أنفسهم جذوة الابتكار.

إذن كيف تكون مبدعًا؟ والإجابة تكمن في الاهتداء بهذه النقاط:

- خصص وقتًا تفكر فيه وحدك.
- اجعل أفكارك مترابطة تؤدي إحداها إلى الأخرى.
- لا تتخل عن أفكارك الجديدة لمجرد رفضها من الآخرين.
- تأن في إخراج فكرتك الجديدة حتى يكتمل نموها.
- أطلق فكرتك عندما تصل إلى لحظة البصيرة.
- قيّم فكرتك بموضوعية، واسأل نفسك: هل هي مناسبة، أم ممكنة، أم مقبولة فقط؟

— أعداء الإبداع أربعة، تذكرها دائماً الاعتياد، والخوف، والتسرع، والجمود.

الخطوة السادسة: حل المشكلات وقت الأزمات

لا تتصارع مع المشكلات، بل تذكر هذه النصائح:

- استعد وتهيأ عقلياً لحل المشكلة، وذلك بتصفية الذهن، ثم النظام والترتيب، فالالتزام بما يتوصل إليه.

- الدعابة والعبارات المناسبة قد تنقذك من مآزق كثيرة.

- استخدم أسلوب الإشراف وليس المراقبة، ودع الأمور تسير، كما خطط لها.

الخطوات المحددة لحل المشكلة

1- حدد المشكلة وفرّق بين الأسباب والظواهر.

2- اجمع كل المعلومات الممكنة حول المشكلة، وأجر المشاورات مع من واجه مثلها من قبل.

3- ضع قائمة بالحلول الممكنة جميعاً.

4- اختبر الحلول من حيث إنها متاحة أو ممكنة أو لها آثار جانبية.

5- اختر أنت والفريق الحل المناسب ثم ألزمه، ولا تبالغ في الحذر.

6- تذكر أقوال هؤلاء:

أ- كثير من الناس يدينون بالنجاح العظيم الذي حققوه للمشكلات الصعبة التي واجهوها (شارلز سيرجيون).

ب- أفضل أن أغير رأيي وأنجح، على أن أتشبث به وأفشل (روبرت شولز).

ج- عندما نبتلى بالصعوبات، يهبنا الله العقول (أميرسون).

د- لا تتخل عن حقك في أن تخطئ (بيرل مارك هام).

هـ- الاعتذار الذي لا يصاحبه تغيير، يعتبر إهانة في حق نفسك (تيس روز).

و- ليس المهم حجم المعركة، ولكن نتائجها (أيزنهاور).

الخطوة السابعة: التغيير وقت الأزمات

لا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت، إلا التغيير نفسه، ولذلك فإنك يجب أن تدرك الآتي:

- ضع رؤية متكاملة للتغيير.

- إما أن تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب.

- أساس التغيير الناجح أن لا تستخدم عنصر المفاجأة، واجعل تفكيرك في التغيير شاملاً.

- من الطبيعي أن تواجه مقاومة داخلية وخارجية عند قيامك بالتغيير.

- إن القائد هو الذي يدير عملية التغيير.

مراحل عملية التغيير

1- إخبار فريق العمل بأن هناك تغييراً في الطريقة إليهم، وهذه أولى مراحل العملية.

2- مرحلة الاتصال والتدريب.

3- تذليل الصعاب.

4- مرحلة المعلومات.

5- مرحلة المشاركة كي تشجع على بناء الثقة.

6- تأتي في النهاية عملية تكريس الجهود والتقويم.

خطوات يجب إتباعها لتحقيق بداية ناجحة للفكرة الجديدة

1- وضع أهداف قصيرة المدى لكل فرد.

2- إعلان حماسك نحو الفكرة.

3- إقناع أهل الحل والعقد.

4- إظهار النتائج المتوقعة.

5- توضيح أسباب التغيير.

6- مناقشة المخاطر التي ينطوي عليها التغيير.

7- مشاركة أصحاب النفوذ.

8- عرض المشروع كما هو، وليس كما يتصوره الناس.

9- مواجهة المشكلات الناتجة عن التغيير، ومعالجتها بسرعة كبيرة.

10- تشجيع الاختلاف في الرأي.



الفصـل الثالث

القيادة و التغيير

مفهوم القيادة الإدارية

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات:

- إن القيادة leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين القائد والمرؤوسين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

- ذكر كون (Kohn) الذي يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد.

- يعرفها روبرت ليفجستون (Robert Lvingston) على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.

- يعرفها ليكرت (Likert) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم، من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.

وظائف القيادة الإدارية

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

1- التخطيط: يعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة، لتحقيق الأهداف المرسومة.

2- التنظيم: يعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم، والمشاركة في تدريبهم والأشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيع والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد ...الخ

3- التوجيه: يعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.

4- الرقابة: تعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعة بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

من لاشك فيه أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً، واهم هذه العوامل:

1- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين): هذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

2- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.

3- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.

4- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد

أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

مفهوم التغيير وأنماطه

مفهوم التغيير

نجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي:

1- التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.

2- يمثل التغيير تحركاً ديناميكيا بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال نجد أنّ التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس، وغير الملموس في الماديات والأفكار.

3- كما يعرفه عبد الباري درة بأنه: عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

4- أما علي السلمي، فيعرف التغيير المنظم كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة

سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

وانطلاقاً من هذه التعاريف، نلاحظ أنّ التعريف الأول هو تعريف عام لمصطلح التغيير، أما التعاريف الأخرى فهي تلبي غرضنا منها وهو مفهوم التغيير المنظمي، وكخلاصة لها نقول أنّ التغيير في المنظمة هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل، بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

أنماط التغير

يأخذ التغيير في المنظمة عدة أنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

1- حسب الأسباب:

هنا تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي، أسباب أو ضغوط خارجية، ومشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير إلى ثلاث أنماط:

- تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها، مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل، ويحسن أدائها.

- تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

2- حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

- تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط، تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها؛ وتقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها، وفقاً لخطة زمنية، وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

- تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها، لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها، هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً، وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها.

- تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط، والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

3- حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير إلى نوعين:

- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى،إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير، خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

القواعد والمبادئ الاساسية في التغيير

1- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه.

2- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.

3- لكل تغيير ثمن فإما أن تدفع ثمن التغيير أو تدفع ثمن عدم التغيير.

4- كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.

5- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يحسن الاستفادة منها وعدم إجهاضها.

أهداف التغيير

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

1- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم، وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

2- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

3- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

4- زيادة دوافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعّال.

5- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.

6- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

7- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.

8- تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين، وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

مستلزمات التغيير

1) السلطة: ذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علما أن السلطة يمكن أن تتحصل بالإقناع أو الانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان، وقد يكون بتباين الخسائر التي ستلحق صاحب السلطة إذا لم يغير.

2) الرؤية: بأن يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود.

3) النظرة البعيدة: ذلك بأن يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.

4) المورد: حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى موارد وإمكانيات مادية وبشرية.

5) مراقبة الخطط: هو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير، وتحديد المشكلات والسعي لحلها.

6) التضحية: هو الاستعداد لتحمل عقبات عملية التغيير، ودفع ضريبتها.

7)الإصرار: هو الاستمرار في عملية التغيير، وعدم التردد أو التراجع.

أسباب ودوافع التغيير

أ- المصادر الداخلية للتغيير:

1- عندما تقرر المنظمة وضع أهداف جديدة لعملها:

حيث يتبع ذلك إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الجديدة، ويمكن استناداً لذلك استخدام أفراد جدد بهدف تحقيق تلك الأهداف.

2- المبادرة الشخصية والفردية:

هي عندما يتمتع الأفراد أو يحوزون على معرفة جديدة، ويقومون بتطبيقها على الوضع الراهن كطموحات المديرين.

3- الحاجة إلى تخفيض التكلفة بشكل ملحوظ وكبير.

4- عندما تمتلك المنظمة موارد زائدة:

يمكن أن يأخذ ذلك شكل الأرباح الزائدة، أو الوقت الزائد لدى الموظفين، ويمكنها عند ذلك إجراء المزيد من التغيرات التنظيمية، ويمكن للأرباح الزائدة للمنظمات أو لمواردها أن تمكن المنظمات من توظيفها في تشييد مراكز صحية للعاملين، أو دور حضانة للأطفال، بينما تعمد منظمات أخرى غلى تقديم برامج تدريب للعاملين أو مصادر لتطوير العمل، عن طريق إجراء دورات متخصصة.

5- الأداء المتطور:

إنـه مـن دون وجـود بـرامج للتطـوير التنظيمـي (OD) فـإن المـنظمات سـتعاني تدريجياً من انخفاض في الأداء.

6- إعادة هندسة المؤسسات والجودة الشاملة:

وتتضمن تخفيض في عدد المستويات التنظيمية والبيروقراطية والمستويات الإدارية.

7- التقانات: ازدياد استخدام الحاسوب والأتمتة:

لقد أدت التقانات إلى تغيرات في الأعمال، وفي المنظمات على حدٍ سواء، وإن عملية استبدال الرقابة المباشرة على العاملين بالرقابة عن طريق الحاسوب أدت إلى توسيع نطاق إشراف المديرين، وإلى منظمات ذات هيكل تنظيمي مسطح بشكل أكبر.

كـما أن تقانـات المعلومـات المتطـورة أدت إلى أن تصـبح المـنظمات أكـثر وأسرع استجابة، حيث يستطيع بعض المـنظمات الآن أن تطـور وتنـتج وتـوزع منتجـات في زمـن قصير جداً مقارنة مع ما كان يتطلب ذلك من زمن في السابق.

8- مشكلات سلوكية:

ارتفاع معدل الدوران والغياب والإضرابات والتخريب.

9- مشكلات تتعلق بالعمليات:

إخفاق في الاتصال واتخاذ القرارات.

10- السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمي.

ب- المصادر الخارجية للتغير:

حيـــث تواجـــه العديـــد مـــن المـــنظمات منافســـين خـــارجيين بالإضـــافة إلى المنافســين الــداخليين، وإن التغـيرات التــي طـرأت عــلى أســلوب حيــاة المســتهلكين،

بالإضافة إلى الاكتشافات الحديثة في التقانات تجبر المنظمات على التغيير أو تكون سبباً له، وقد تختلف درجة التغيير من منظمة إلى أخرى، ولكنها جميعها تحتاج إلى التكيف والقوى الخارجية.

1- المنافسة:

منظمات الأعمال الناجحة هي المنظمات التي تكون قادرة على أن تغير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، بأن تكون متيقظة وقادرة على تطوير منتجات جديدة بسرعة وتسويقها بشكل سريع أيضاً، بمعنى آخر، إنها سوف تكون مرنة كما ستكون بحاجة إلى فريق عمل مرن قادر على الاستجابة السريعة، والتكيف المستمر والظروف المتغيرة.

2- التطورات التقنية:

تتضمن تقانات الاتصالات الجديدة.

3- التغيير في طلبات وحاجات الزبائن.

4- التشريعات الحكومية:

وتتضمن إعادة بعض القوانين أو استبدالها، والتصرفات الحكومية أو العقوبات الحكومية والخصخصة.

5- التغيير في هياكل القوى العاملة:

لقد أصبح المدراء يتعاملون مع قوى عاملة أكثر وعي وثقافة، معظمهم متخصصون، ما يعني أن هؤلاء لديهم دوافع واحتياجات تختلف عن من سبقهم لذا كانت الحاجة إلى نظام حوافز أكثر فاعلية، وإلى نمط جديد من التفاهم وحل النزاعات والمفاوضات، حتى يمكن الاحتفاظ بهذه الكفاءات وحتى يمكن لهذه المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة.

الأهداف الأساسية للتغيير

حيث تنبثق من المجالات الأساسية لرسالة وغاية التغيير مجموعة من الأهداف العامة، يمكن تحديدها بالتالي:

1- العمل على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.

2- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.

3- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والإعمال الإدارية.

4- اعتماد شمولية تقويم أداء المنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة، والتكاليف المالية، وحجم الاستثمار، وأداء العاملين، وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.

5- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجديدة، وتعزيز الإبداع والتطوير.

6- تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

7- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية، وفي مقـدمتها رفـع مسـتويات الإنتاجية وتقليص التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتـاج على مستوى منظمات الجهاز الإداري.

8- تطوير القـدرات الذاتيـة لمـنظمات الجهـاز الإداري في سـعيها لمسـايرة التغيـير، وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع التصورات المستقبلية من خلال التركيـز عـلى أهمية وضـع وتحديـد الأهـداف العامـة بأبعادهـا الكميـة والنوعيـة والزمنيـة، والـترويج لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بمـا يتـوافر في التخطـيط مـن مرونة وقدرة للاستجابة للمستجدات الحالية والمستقبلية .

9- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة بـرامج التنميـة الاقتصـادية والاجتماعيـة والثقافيـة ودعمهـا وتعزيـز دورهـا في توجيـه المـوارد نحـو الاسـتثمارات ذات المـردودات الأوسع.

10- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقـوانين والتشريعـات ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في الانجاز واتخاذ القرارات والعدالة والمساواة ونبذ الأساليب البيروقراطية.

المتطلبات الرئيسية في التغيير

هنا لابد أن تتضـمن إسـتراتيجية التغيـير، مـن اجـل إحـداث أي تغيـير في المنظمـة اتجاهات الأفراد والجماعات التي تتشكل منهم أجهزة الإدارة، وطريقة أدائهم مـع الأخـذ بالاعتبار المضامين غير الإدارية (الاجتماعية والحضارية والسياسية) لعملية التغيير، وبـذلك يمكن تلخيص نظرة المدخل الشامل إلى عملية التغيير الإداري في المنظمة بما يأتي:

1- التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات، وأحداث التغيير المطلوب.

2- إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة، وذلك في مجال لوائح الأفراد وإجراءات العمل والنظم الإدارية لتحقيق أهداف هذه التنظيمات الجديدة.

3- تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والاستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة، أي بين الجهاز التقليدي والأنماط الجديدة التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإداري.

4- إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلائم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري، والذي لم تكن الإشكال التنظيمية والإدارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيمياً.

5- توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة والواعية لها على أساس علمي، بحيث تضمن أقصى إمكانيات النجاح.

6- التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري، وبالأخص الجديدة منها تتسم بالنوعية والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي كلا المدخلين (الشامل والجزئي) فان عمليات إجراءات التغيير، لابد أن تستند إلى إستراتيجية مدروسة، تراعي الأولويات والإمكانيات المتاحة والمجالات المستهدفة، وتكون هذه الإستراتيجية محددة بسقف زمني لانجاز المراحل المتعاقبة فيها.

حيث تحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه، وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيها جراء هذا التغيير

1. أهداف التغيير:

يهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

أ. إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئة العالمية أو المحلية المحيطة.

ب. تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة، وزيادة العناية بالمستفيدين منها.

ج. إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.

د. إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.

ه. حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.

و. معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

2. أبعاد التغيير:

أ. إن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً، وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم والحاجة إلى التغيير.

ب. أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل أو تغيير جزئي في المنظمة.

ج. أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي، حيث إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي، بينما التغيير المعنوي هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين، ويجب على القائد الإداري أن يوازن بين هذين التغيرين، بحيث أن لا يطغى أي منهما على الآخر.

3. مراحل عملية التغيير وإدارته:

المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية: تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير، وهذه العناصر هي الإنسان ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل، وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.

المرحلة الثانية: وضع خطة التغيير والتطوير: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

المرحلة الثالثة: التهيئة لقبول التغيير: أن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير، يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير.

المرحلة الرابعة: بدء تنفيذ عملية التغيير: بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي، لإحداث التغيير يتم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر مع ضرورة

أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالعمـل أو بـالرأي لضمان نجاح عملية التغيير.

المرحلة الخامسة: المتابعة التصحيحية: إن على القائد متابعة التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعـرف عـلى مسـتوى التقـدم نحـو تحقيـق أهـداف، وضـبط الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجهـا، ومـن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعـة التصـحيحية وجـود بعـض مظـاهر مقاومـة التغيـير، وهكذا يأتي دور القائد في معالجة تلك المقاومة، مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة.

معوقات عملية التغيير في المنظمة

1- الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلب الوضـع الجيـد توصـيفاً وظيفيـاً جديـداً ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا مـا يـدفع الـبعض عـلى الشـك في قـدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدحرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحـالي؛ بالمقابـل إذا تمكـن قياديي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التمييز.

2- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محـاور التغيـير مـع ثقافـة الفـرد وأبعادهـا الحضارية، وهذا ملا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا الـنهج. ومـن هـذا المنظـور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادييه مراعـاة هـذا البعـد الخطـير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً، واقنعوا منقاد يهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: أن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات؛ ولكي تكسب القيادة هذه الثقة، وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعد، والغايات والأهداف الحقيقة المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

5- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير؛ وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

ومن ذلك كله فإن السبب النهائي للمعوقات المتوقعة لعملية التغيير ينطوي على عوامل مثل الخوف من المجهول، من الفشل، وفقدان الوظائف، والخصائص الفردية يمكن أيضا أن تلعب دورا رئيسيا.

علاقة القيادة الإدارية بالتغيير

لقد أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية، وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير، ومن هنا فان على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير، وعليه فإن القيادة الإدارية الفعالة هي القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.
- مداخل وأساليب تحقيقه.

وعليه تتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلي نمطين:

1- القائد دو المرونة العالية: هو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وبعقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

2- القائد ذو المرونة المنخفضة: حيث يتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها، عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الدهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شي.

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما:

1- إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين، حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة.

2- مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

من تم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير، وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير.

وأن التحدي الوحيد والاهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء، أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغيرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء، وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.

التغير المحفوف بالمخاطر

لقد أوضحت بعض الدراسات أن الأعضاء في المجموعة أكثر تقبلا للمخاطر في اتخاذ القرار من الأفراد.

ويوجد ثلاثة شروحات جوهرية للتغير المحفوف بالمخاطر:

1) التحليل المنطقي:

يعتبر مفهوم اتخاذ القرار لهذا التحليل اعتبار المجموعات أكثر كفاءة في اتخاذ القرار من القرارات الفردية، وأن مناقشة المجموعة هي عنصر حيوي ومهم في التغير المحفوف بالمخاطر.

2) الفرضيات الإدراكية:

حيث تظهر هذه الفرضيات أن الأفراد يعتمدون على الجماعات في الانتقال للتغير المحفوف بالمخاطر من المعلومات الناتجة من تفاعل الجماعة، وبذلك حصول الأفراد على فائدة متوقعة وتكون النتيجة لذلك انتقال الفرد إلى مواقع اشد خطورة.

3) المؤتمرات:

تعتبر هذه المؤثرات ذات الفئة الكبرى التي تشرح ظاهرة التغير المحفوف بالمخاطر مجموعة من المؤثرات التي تعالج تأثير المجموعات على الأفراد، وأحد أهم الدراسات تعتبر المخاطرة القيمة الجيدة التي تشكل الحكم على الأفراد.

كما تعرف إحدى الأساليب القديمة المؤثرة بما يسمى (توزيع المسؤولية)، والتي تفترض في أن الأفراد في المجموعات يصنعون النتائج من خلال دراسات جماعية، وبذلك يحرروا أنفسهم من المسؤولية الفردية للقرار المتخذ، ويقل مفهوم المسؤولية الشخصية في نظام الجماعة عندما يكون هناك مشاركة في اتخاذ

القرار، وهذا يجعل الفرد قادر على المساهمة والمشاركة في القرار لأنه سيشعر بلوم اقل في حالة الفشل.

التسوية في اتخاذ القرار

يعتقد بعض الباحثون أن القرارات تتخذ من قبل أفراد أو مجموعات على أساس الموضوع، فالقرارات المتخذة من قبل الأفراد هي قرارات روتينية ومتكررة، أما قرارات المجموعات، فهي قرارات غير متكررة وغير روتينية.

اقتراح بعض المعلومات (خطوط إرشاد) لاتخاذ القرار الإداري في الخدمات الرسمية

1) تعتبر القرارات الجماعية غالبا أفضل من متوسط القرارات الفردية، في الواقع تعتبر أفضل القرارات الجماعية تنتج عن جهود متخذ قرار ممتاز.

2) مقياس فعالية الجماعة يجب أن يكون شامل لعدد ساعات العمل لكل عضو في عملية اتخاذ القرار.

3) اتخاذ القرار الجماعي يمكن أن يفضل عن الفردي، بالرغم من عدم قدرته على إظهار تفوق أعضاء المجموعة.

الخيار العقلاني المترابط للجماعات ضد الأفراد

1- اتخاذ القرار الفردي أو الجماعي يحتاج إلى مدراء منفردين مسؤولين عن نتائج أفعالهم، لذلك تقع المسؤولية على المدير الفرد.

2- يتحمل المدراء المتابعة والسيطرة على العملية أيضا، وبالطبع مجموعة متخذي القرار قادرين على متابعة العمليات، لكن تبقى المسؤولية على القرار والنتيجة على المدير الفرد.

3- تضم لحظة الخيار في عملية اتخاذ القرار الجماعي الأفراد الذين يرغبـون في المخـاطرة، والذين يحاولوا تجنيبها، لذلك يكون القرار أقـل أو أكـثر خطـورة مـن القـرار المتخـذ عـن طريق الفرد.

الصراع في اتخاذ إقرار

يعتبر الصراع جانب حيوي وشامل في علاقات الإنسـان، ممكـن ان يسـاهم بشـكل أساسي في ديمومة المنظمـة، وتتزايـد القضـايا الأساسـية لـلصراع في اسـتمرار وتشـمل عـلى عواقب إيجابية وسلبية للوظيفة الأساسية في المنظمة.

كما عرف الصراع، بأنه سلوك أعضاء المنظمة مقابل بعضهم بعضا كأنهم في معركة، أو هو عبارة عن الوضع الناجم من إثارة دافعين أو حافزين معا وبنفس الوقت بحيـث لا يمكن أن يتعاشاً معاً أو يشبعاً معاً. ويتضمن الصراع في اتخاذ القرارات المواضيع التالية:

1- طبيعة الصراع.

2- مؤشرات الصراع.

3- محددات الصراع.

4- معالجة الصراع.

أولاً: طبيعة الصراع

هنا تقترح الدراسات السابقة بأن الصراع ينتج من مجموعة من المصادر التالية:

(1) المنافسة على مصادر قليلة (مكافآت).

(2) اختلاف الأهداف.

(3) الوصول إلى استقلال الحكم الذاتي بمعنى رغبة أحد المجموعـات أو الأفـراد بالسـيطرة على الآخرين.

ثانياً: محددات الصراع

من العوامل المسببة للصراع عديدة، إن أي شخص أو أي سبب يمكن أن يؤدي إلى صراع في اتخاذ القرار الإداري في أي مستوى من مستوياته، ومن أهم أسباب الصراع:

1) الإتكالية بين الأفراد والوحدات. تعني الإتكالية أن مجموعتين أو أكثر تعتمد على بعضها البعض في الخدمات والمعلومات والأعمال الأخرى المنجزة في أداء واجبات المنظمة، عادة تزداد أسباب الصراع بازدياد الإتكالية.
2) إن الصرع في اتخاذ القرار يرتبط في تقديم المعايير والمكافآت.
3) مشكلات الاتصال، وتنتج هذه المشكلات من صعوبة الاستيعاب والإزعاج في قنوات الاتصال.
4) دور عدم القناعة كحالات مثل عدم الرغبة في العمل، مهارة غير مفيدة، القلة في المصادر، التسلط، قلة احترام النفس كل هذا تزيد من حالات الصراع. بالإضافة إلى ذلك تساهم الإدراكات المختلفة في الصراع في اتخاذ القرار.

ثالثاً: مؤشرات الصراع

إن مؤشرات الصراع هي علامات واضحة وغير واضحة، تعكس وجود الصراع في المنظمات الرسمية، ووضح واتون (watton) وزملاؤه خمس مؤشرات للصراع:

1) التدخل بين الأقسام.
2) الإزعاج .
3) المبالغة في التقدير .
4) عدم الثقة.

5) التمسك بالمعلومات.

هنالك مجموعة من المواقف ترافق الصراع، مثل قلة الثقة وقلـة الصـداقات وقلـة احترام وحدات المنظمة بعضها لبعض، وينتج عن هذا فقدان أساسيات مهمة.

رابعاً: معالجة الصراع

تقترح الدراسات السابقة عدد من الحلول، حيث لاحـظ بولـدينج (**Bouding**) إن الوسيلة الأكبر أهمية لحل المشـكلات الصراع هـي تجنـب الصراع، فمشـكلة الصراع تعتـبر مشكلة عامة وشائعة من خلال أن الجوانب المتصارعة لديها اهتمام مشـترك للوصـول إلى حل مرضي ومقنع.

أنواع الصراع

1- الصراع الوقتي (الزمني).

2- الصراع المركب.

3- الصراع الخفيف أو العنيف.

4- الصراع البسيط.

5- الصراع المزمن.

6- الصراع الشعوري واللاشعوري.

أحد أهم مصادر الصراع

1) الإقناع الذي تعتبر تقنية تقوم على معالجة وحل الصراع، فهو يعمل على إقنـاع الجانبين المتصارعين من خلال تفاعلهم بهم لتقديم اهتمام مشترك ومزايا جماعية للهـدف المشترك.

2) الملاحظة والتي تعني مسايرة الاختلافات والتركيز على الاهتمامات المشتركة.

3) جعـل النظـام يعمـل، فيعمـل عـلى التركيـز عـلى العلاقـات الإنسـانية لتحسـين التفاعل بين الجوانب المتصارعة، وتشتمل على تحسين الاتصالات ومساعدة المجموعة.

ويكون من الضروري أحياناً في بعض حالات الصراع إعادة هيكلـة المنظمـة، وذلـك ليشمل على:

1- وضع مناصب متساوية.

2- وجود أقسام واقعية.

3- تطوير نظام للعمل المنظمة.

4- تغيير المسؤوليات الفردية.

كما إن توسيع المصادر يعمل على تقديم وسائل للمعالجة وحل الصراع، وخصوصاً عندما ينتج الصراع من قلة المصادر، هذه التوسيعة للمصادر تعتبر فعالة جدا لأنها تـترك الجانبين المتصارعين راضيين، وتعتبر التسوية هي الوسيلة الأكثر استخداما لحـل الخلافـات، شرح بونـدي (Pondy) مفهـوم التـوازن كطريقـة مـؤثرة لتقليـل الصراع في المـنظمات الرسمية. لذلك تعتبر المعرفة الجيدة للمحددات والمـؤشرات وسـيلة جيـدة لفهـم الصراع، والـذي يسـاهم في معالجـة فعاليـة في حـل الصراع في اتخـاذ القـرار الإداري في المـنظمات الرسمية.

المشاركة في اتخاذ القرار

تشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القـرار، والـذي يـؤثر بشـكل مباشر في حقل العمـل. الاهـتمام الأكـبر في هـذا المسـاق هـو الانجـاز الـواقعي للوظـائف والنشاطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المدراء الذين تتـأثر مسـؤولياتهم بالخيـارات الموجودة في مستويات عالية للإدارة.

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار علامة لادارة ديمقراطية مميزة، ومن خلال المشـاركة يعمل الافراد الأعضاء في المجموعة في محيط واسع لحـل المشـكلات والنشـاطات المتعلقـة باتخاذ القرار في لمنظمة.

وهذه المشاركة في اتخاذ القرار تفيد في طريقتين هما:

أولاً: ستساهم هذه المشاركة في الوصول الى قناعة الافراد، والتـي تشـمل أهـدافهم الشخصية.

ثانياً: تسمح المشاركة للفرد في أن تقدم احتياجاته الفردية واهتماماته في العمليات والتي تساعد على التعرف على طبيعة المنظمة. ويجب أن تكون النتيجة التي بنيت عليها مشاركتهم على القرارات والحلول والأهداف.

ويمكن أن تبرر المشاركة في اتخاذ القـرارات في عـدة طـرق، فالمسـتويات العاليـة في الإدارة تلتـزم بتشـجيع المشـاركة في اتخـاذ القـرارات للمسـتويات المتدنيـة، وتـبرر غالبـاً المشاركة بناء على إرضاء الموظف بتساوي مع الإنتاجية والفعالية المتقدمة.

وينتج من المشاركة في اتخاذ القرار مواقف مفضـلة للموظـف اتجـاه الإدارة، مثـل علاقات جيدة تقام بين الموظفين ورؤسائهم واتصالات أفضل، ومساهمة اكـبر للوصـول إلى إرضاء وقناعه الموظف، لكن هناك سلبيات في اتخاذ القرار المشترك:

1) ممكن أن تختلف درجات المشـاركة، فـإذا كانـت درجـة المشـاركة اقـل مـن أن تكون مفيدة ستحول المشاركة من فائدة إلى ضرر.

2) إن المشاركة الحقيقية هي لمشاركة عفوية وحرية التصرف في مناقشة أفراد المجتمع، وتشمل على قرارات مجموعة، وذلك يقود الجماعة قبول أو رفض أي عمل غير مقنع بالنسبة لهم.

3) الوقت والجهد المطلوبان في إدخال عدد كبير من الناس في المشاركة في بعض القرارات السرية جداً، مثل القرارات الإستراتيجية إن المشاركة في مثل هذه القرارات، ممكن أن يضع المنظمة وأمنها في ضغط أمام منافسيها، كما أوضحت دراسات أخرى أن المدراء يستخدمون درجات مختلفة في المشاركة من حيث الظروف والأوقات في عملية اتخاذ القرار.

درجات وأوضاع مختلفة في اتخاذ القرارات

(1) يستخدم المدراء عمليات القرار المزودة بفرص كبيرة للمشاركة ،عندما تكون موضوعه بترابط جيد، بدلاً من الغير مرتبطة.

(2) يستخدم المدراء عمليات القرار المزودة بفرص اقل للمشاركة، عندما يكون موقف اتخاذ القرار الذي يواجهونه جيد البناء.

(3) يستخدم المدراء عمليات اتخاذ القرار المزودة بفرص أكثر للمشاركة، عندما يكون قبول القرار الثانوي أمر حاسم لتأثيره الفعال.

(4) يستخدم المدراء عمليات اتخاذ القرار المزود بفرص اقل للمشاركة، عندما يملكون كل المعلومات الضرورية ليتخذوا قرار عالي النوعية، بدلاً من النقص في المعلومات الضرورية.

(5) يستخدم المدراء عمليات اتخاذ القرار المزود بفرص كبيرة للمشاركة، عندما يكون قبول القرار الثانوي أمر حاسم لتأثيره الفعال، عندما يثق المدير بموظفيه بأنهم يسهمون بأهداف منظمة، بدلاً من الاهتمام بأمورهم الشخصية.

استخدم ديكسون (Dickson) المشاركة في الحالات التالية:

1- قبول الموظفين للقرار مهم جدا ويكون اسهل من خلال المشاركة.

2- تحسين نوعية القرار من خلال مشاركة الموظفين.

3- اعتبار المشاركة وسيلة لتطوير الاتصالات بين الموظفين.

الاختلاف والتشابه في اتخاذ القرار

لقد تضاعف عدد المدراء من جنس النساء منذ أكثر من (20) عام، بينما كان ازدياد الرجال اقل خلال نفس المدة، عدد النساء العاملين في برنامج (MBA) ازداد بالأضعاف، ويستمر بالازدياد في عصرنا اليوم، تشير الدراسات إلى كثير من الاختلافات التي تظهر في نوعية سلوك ومميزات وقدرات المرأة والرجل، وركزت دراسات أخرى على الناحية النفسية، بدلاً من الطبيعة السكانية، وعلى نوعية الفئة الاجتماعية، وفي هذا الموضوع نركز على اختلاف التفكير بين الناس، وعلى أدوار المدراء رجالاً ونساءاً في عملية اتخاذ القرار في المنظمات الرسمية.

نوع الاختلافات

تنسب معظم الاختلافات إلى التنوع السكاني، النفسي والتباينات الاجتماعية في السلوك بناءاً على حالات معينة، هناك مجموعة من الدراسات التي جرت على نوع الاختلاف بين الرجال والنساء:

1) أقام كوجان و والش (kogan Wallach) دراسة على عملية اتخاذ القرار على (114) رجل و(103) امرأة، فلاحظ الاختلافات في المخاطرة في اتخاذ القرار. على سبيل المثال يملك الرجال ثقة اكبر من النساء في الأحكام. ويعتبر الرجال متطرفين أكثر من النساء في أحكامهم في مستويات متوسطة ومتدنية الثقة.

2) دراسة أجريت على (1460) مشارك في رابطة الإدارة الأمريكية، ظهرت بعض الاختلافات الغير متوقعة بين المدراء الرجال والنساء، على سبيل المثال النساء قادرين على قيادة المنظمة والمحافظة على استقرارها بنسبة أعلى من الرجال، وهم أعلى مستوى في جوانب القدرة والطموح والمهارات والتعاون والمرونة.

3) دراسة ديوكس (Deaux) التي كانت عن النساء والذكور كمدراء في منظمتين، إن الذكور يعتقدون إنجازاتهم أفضل من إنجازات النساء، وأنهم يملكون قدرة وذكاء أكثر.

4) كانت هناك دراسة أخرى أجريت على الطلاب الدراسة تقول ان النساء تفضل تزويد الطلاب بخدمات مالية على أساس الجدارة الدراسية، أما الذكور يفضلوا أن يقدموا الكفاءات المادية للطلاب على أساس احتياجات الطلاب.

وأخيراً علينا أن نركز بأمرين مهمين هما:

أولاً: الاختلاف في نوع السلوك المرتبط في اتخاذ القرار، لا يعتبر نفس الاختلاف الذي يعرف في الوصول إلى الخيار.

ثانياً: ملاحظة الاختلاف في اتخاذ القرار ممكن ان يكون مصدراً للقوة، بدلاً من اعتباره ضعيف.

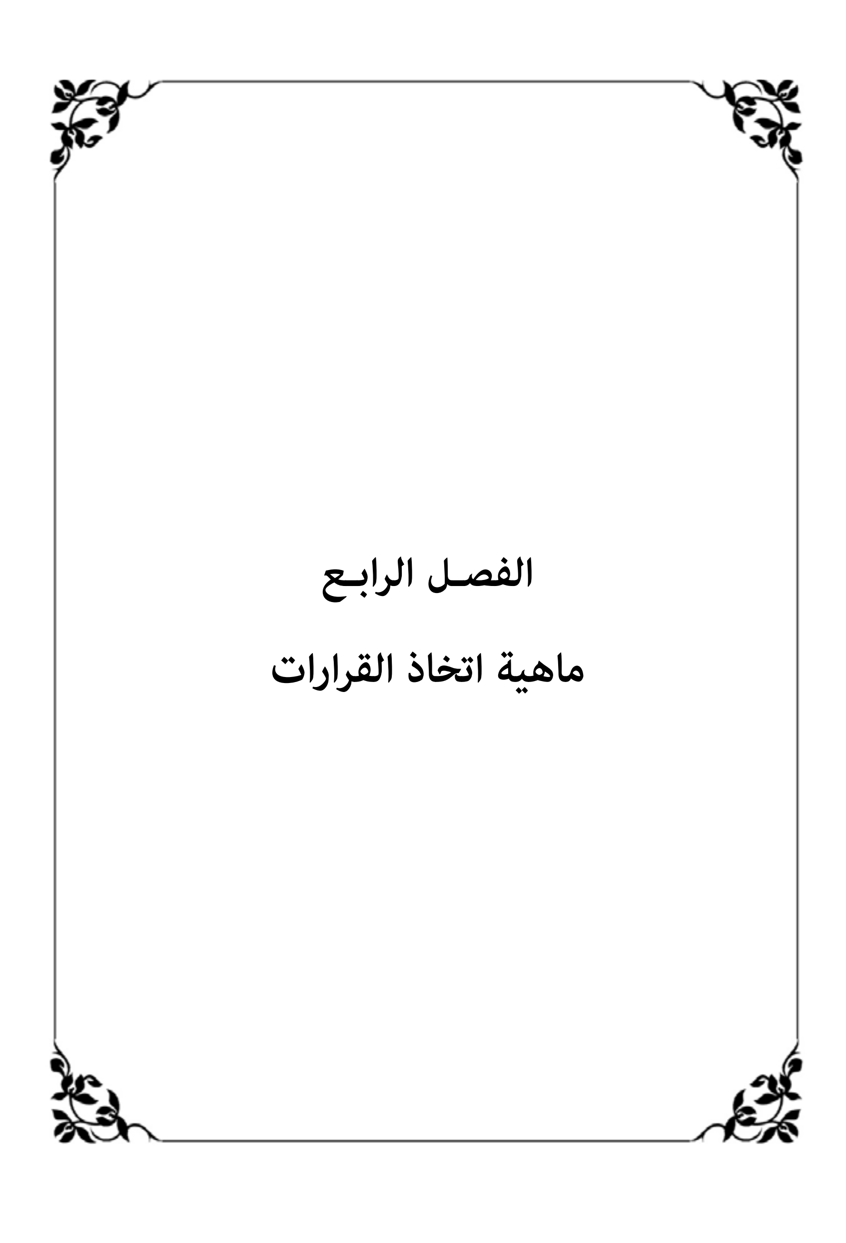
نوع التشابهات

بعد دراسة عدد من الذكور والإناث في عدد من البنوك توصل شاريد وهمفريجز(Shrade And Humphregs) إلى مجموعة من التشابهات في سلوك وأهداف اتخاذ القرار، وتليها دراسات كثيرة في كثير من الجامعات والمنظمات كانت كما يلي:

1- لا يوجد هناك أي اختلاف بين الذكور والإناث في اتخاذ القرار.

2- من الواضح أن كثير من النساء تمتلك أساليب وشخصيات، وقيم قريبة من نظرائهم الرجال.

3- اوجدوا أن النساء تمتلك بعض فوائد ومميزات إضافية تعطيهم كفاءة أكثر في الإدارة.



الفصـل الرابـع

ماهية اتخاذ القرارات

المداخل النظرية المتعددة لصنع القرار

1- المدخل الإداري:

حيث يهدف هذا المدخل إلى دراسة القرارات الحاسمة فيها، وغير الحاسمة من منظور إداري بحت، ويرى أن أي قرار سياسي هو قرار يأتي نتيجة عملية طويلة من التداول بين فئات مختلفة، يمثل كل فرد منهم إدارة أو هيئة حكومية معينة تسعى إلى أن يناط بها تنفيذ مثل ذلك القرار، فوزير الدفاع يمثل وزارته، ويسعى إلى أن يتخذ قراراً عسكرياً حاسماً، ويناط بقواته المسلحة مهمة القيام بتنفيذ مثل هذا القرار، وربما أصبح هناك تنافس بين أفرع القوات المسلحة نفسها في أيهم يستطيع أن يقوم بتنفيذ المهام العسكرية المناطة به، بأقل التكاليف البشرية والمادية، للوصول إلى حل عسكري وجذري للمشكلة وبأقصر وقت ممكن.

كذلك في مثل هذا الوضع لا يكون القرار المتخذ ذا طابع عقلاني بحت، بل يأتي نتيجة مفاوضات مطولة بين الوزارات المعنية والمناط بها مناقشة مواضيع الأمن الوطني، مثل وزارة الدفاع، والاستخبارات، ووزارة الخارجية، وغيرها من الإدارات والوزارات الحكومية، وربما سعى الزعيم السياسي أو قائد الفريق الذي يناقش هذه القرارات إلى العمل على التوفيق بين متطلبات كل فريق أو جناح من أجنحة الفريق الذي يصنع القرار، كما يمكن أن لا تكون القرارات في هذه الحالة قرارات حاسمة، بل يميل صناع القرار فيها إلى تأجيل، أو إرجاء حل المشكلة، وربما تدخلت الأحزاب السياسية، أو الهيئة التشريعية، أو الصحافة، أو الرأي العام في التأثير على مثل هذه القرارات.

وبالرغم من أن بعض الباحثين يذهب إلى دراسة كل واحد من هذه العوامل وتأثيره على صانع القرار (خاصة في المجتمعات والدول الديمقراطية، أو

المنفتحة)، بشكل مستقل، إلا أن النموذج أو المدخل الإداري، يسمح بالنظر إلى معظم هذه العوامل، بما في ذلك جماعات الضغط كجزء من العناصر العرضية المؤثرة على اتخاذ القرار.

كما ينبغي هنا التنبه إلى ضرورة التفريق بين عملية صنع القرارات الحاسمة، وتلك القرارات غير الحاسمة، ففي الحالة الأولى يمكن النظر إلى القرارات الإدارية في مجالات ذات قيمة سياسية متدنية، ولا تصل إلى درجة الحرب فقرار تجميد العلاقات الدبلوماسية بين الدول، أو ضخ أموال من الميزانية لصالح أحد أفرع القوات المسلحة، أو الإيعاز لأجهزة الإعلام بشن حملات إعلامية ضد بلد معين، وعلى أهميتها، وأنها من الظواهر المبدئية لتدهور العلاقات السياسية في منطقة أو إقليم معين، أنها قرارات يمكن لموظفي وزارة الخارجية، أو وزارة الإعلام القيام بها، وتبنيها، وبالتالي لا تحتاج مثل هذه القرارات إلى تدخل القيادة العليا في الدولة أو رئيس الوزراء لاتخاذ مثل هذه القرارات.

بالإضافة إلى أن طبيعة هذه القرارات تجعلها أقرب من تطبيق وضع أو سيناريو محتمل وجاهز لدى الجهات المعنية في الدولة للتعامل مع مثل هذه التطورات، وطالما لم تتطور أو تتدهور العلاقة وظلت في أطرها المحدودة شبه المرسومة لها فإن صانع القرار، وفي هذه الحالة، موظف إداري رفيع، يمكن له التعامل مع مثل هذه الأحوال (أو الأزمات) من واقع الكتاب الخاص بوزارته، والذي يحدد بدقة صيغ العمل المناسبة للتفاعل مع هذه التطورات، أو الأزمات واحتوائها بقرار معين طالما لم تتطور أو تتدهور تلك الأزمة.

أما في حال تدهورها، فإن هناك حاجة إلى رفع الموضوع إلى هيئة أعلى في الدولة (مجموعة القرار)، والتي يمكن أن تكون ممثلة في وزارة مصغرة، أو

مجموعة عمل من الوزراء المعنيين، أو في مجلس الأمن القـومي للدولـة، وذلـك كلـه بنـاء على التركيب الإداري والنمط الهرمي الخاص بمناقشة مسائل الأمن القومي للدولة.

ولعل واحداً من أهم من درسوا الأزمات والحروب من خلال هذه المنظور الأسـتاذ ريتشارد سنايدر وجـيمس ولسـون وهيربـرت سـايمون وغـيرهم، وفي العـالم العـربي كتـب المرحوم حامد ربيع كتابا مهما عن عملية صنع القرار وعلاقته بعملية التفاعل السلوكي .

ومن الدارسات المهمة التي درست قرار تأميم قناة السـويس في مصر عـام 1956م، والتي قادت إلى العدوان الثلاثي، الدكتور محمد السـيد سـليم، الـذي قـدم دراسـة مميـزة لذلك القرار والتي يسميها اتخاذ القرار، وليس صنعه، وقد أخذ بعدة نماذج لصـنع القـرار في دارسته، ومنها المنهج الإداري، إلا أنه رأى أن الرئيـس عبد الناصر قـد تبنـى مـا يسـميه (سيد سليم) نمـوذج الاختيـار الرئـاسي، والـذي يتخـذ فيـه الـرئيس موضـوعات المناقشـة، وتحديد مجموعة البدائل المطروحة أمام الفريق الإداري الذي يدرس الأزمة مـن جوانبهـا المتعددة، قبل الوصول إلى القرار، والتأكد من حماية تنفيذه.

2- المدخل العقلاني:

إن هذا المدخل ينظر إلى عملية صنع القرار مـن مـدخل اقتصـادي عقـلاني، بحيث تحتل الأهداف فيه مكان الصدارة، وينظر في عدد من البدائل التي تسـاعد عـلى تحقيـق تلـك الأهـداف، كـما تطـرح نتـائج كـل واحـدة مـن هـذه البـدائل، وتداعياتها، ويصار إلى حساب ميزان المغانم والمغارم المتأتية من تبني كل خيار، أو سياسة معينـة دون غيرهـا، ويعـد جراهـام أليسـون، في دراسـته الشـهيرة الخاصـة بأزمة الصواريخ الكوبية، واحدا من أوائل أساتذة العلوم السياسـية الـذين قـدموا

هذا النموذج كمعيار متميز لقياس عقلانية القرار، ومدى نجاح البدائل والوسائط المتعددة في تحقيق مثل هذا القرار.

كما استخدم هذا النموذج في دارسة عدد من القرارات الإدارية، وكذلك في تحليل القرارات السياسية، ولا شك أن أهم تطبيق له هو في مجال دراسة الحرب، حيث يتيح هذا المدخل وسيلة منطقية لدراسة كل قرار بناء على معطياته وبدائله وأيسر السبل لتنفيذه، وفي جميع هذه التحليلات ينصب اهتمام الباحث على البحث عن المنفعة الحدية لصاحب القرار، وكيف يمكن تعظيم تلك المنفعة.

وتكمن مكامن ضعف هذا المدخل في افتراضه عدم تأثير العوامل غير الموضوعية الأخرى، مثل قناعات الأفراد وتصوراتهم الذاتية، وإدراكهم للمعلومات المتاحة، أو فهمهم لطبيعة المشكلة الماثلة أمامهم، وبالتالي مدى قدرتهم على اختيار قرارات، أو بدائل معينة، دون أخرى.

3- المدخل العرفي:

والذي يهتم هذه المدخل بدارسة النسق العقائدي لصانع القرار، ومدى قدرته أو إدراكه للمعلومات المتاحة له، وكذلك تقديره للحوافز والمتغيرات البيئية المحيطة به، واستيعاب هذه المعلومات والمتغيرات من خلال النظام الإداركي الشامل لهذا الزعيم، وقد أثبتت دراسات نفسية متعددة أن القناعات والإيدولوجية الخاصة بالزعيم السياسي تسمح له بقبول بعض المعلومات، وإدراك العوامل البيئية التي تتسق مع نمطه العقيدي، ورفض المعلومات أو العوامل التي لا تتسق مع نمطه العقيدي.

كما أن قدرة المجموعات المحيطة بصانع القرار من المستشارين المقربين منه في تحليل الأزمات بشكل منطقي كامل تتأثر بشكل مباشر بالنمط العقيدي

لصانع القرار، وبالتالي فإن مثل هذا النمط لا يمنع فقط صاحب القرار من رؤية الشجرة في وسط الغابة، بل يمنع بشكل مباشر مرؤوسيه ومستشاريه من إسداء النصائح الضرورية لاتخاذ قرارات مصيرية، خاصة بالحرب والسلام.

وتضرب الأستاذة مارجريت هرمان، في دراسة حديثة لها خاصة بالزعماء السياسيين، مثلاً على ذلك بالرئيس الأمريكي السابق (جونسون)، وكيف أن المجموعة المحيطة به (مجموعة عمل غداء الثلاثاء)، لم تكن تجرؤ على إسدائه النصائح الضرورية الخاصة بوقف الحرب في فيتنام، كما أن نفس المجموعة حاولت حجب الرئيس عن تطورات سلبية مهمة كانت تحدث في الرأي العام المحلي ضد سير الحرب، وتكاليفها، وحتى وقت متأخر من فترة رئاسته .

وكذلك فإن الزعماء السياسيين ليسوا فقط أسرى لنسقهم العقيدي، ولحدود مداركهم السياسية والمعرفية، بل قد يكونون أسرى لثقافة سياسية مسيطرة على أفراد الشعب الذي يقودونه.

ومثل هذا المدخل يميل إلى محاولة تحليل الهياكل المعرفية والإدراكية لصانع القرار، وأول من أثار اهتمام الباحثين إلى أهمية الأخذ بالمسائل الإدراكية هو الأستاذ روبرت جيرفيس، وتبعه آخرون مثل جون فاسكويز، ويوين فونج خونج، ومارجريت هرمان وشالز كيجلي وغيرهم .

مفهوم اتخاذ القرار

هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، كما ان اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري، وإنما هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ومن الناحية الإدارية والعملية يوجد فرق بين اتخاذ القرار (Decision tapring) وصناعة القرار (Decision Making)، فالأول وضحنا مفهومه فيما

أعلاه، بينما صناعة القرار والتي تعتبر الآن محور البحث العلمـي لإصـدار قـرارات رشـيدة ناتجة عن الصناعة بمعنى أن لصـناعة القـرار مـدخلات تقـود إلى مخرجـات وهـذا يعنـي دراسة مخلات صناعة القرار ليكون رشـيداً وقـابلاً للتنفيـذ، متماشـياً مـع ظـروف الإنتـاج السائدة، وهي التي تتضمن كافة المراحل التي من شانها أن تقود إلى عملية اتخـاذ القـرار في حين هذا الأخير يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ من صناعة القرار .

وبالنظر إلى أهمية تحديد مفهوم اتخاذ القرار قد انبرى لهـذا الفـرض العديـد مـن الكتاب والبـاحثين المختصـين بـالعلوم الإداريـة وخاصـة مـن المتخصصـين مـنهم في مجـال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والغرض من ذلـك هـو تحديـد مفهـوم علمـي للقـرار يمكن أن يتفق أو يبتعد عن المفهوم الدارج الذي سبق التعرض له، وذلك كما يلي:

يونغ الذي عرف القرار بأنه الاستجابة الفعالة التـي تـوفر النتـائج المرغوبـة لحالـة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة.

أما هارسيون يعرف القرار بأنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقـة بالهـدف، والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معـين بالـذات جعلـه يتخـذ اختيـارا يوجه آلية قدراته وطاقاته لتحقيق غاياته .

ومـن هـذه التعـاريف يمكـن اسـتنتاج أن اتخـاذ القـرار هـو عمليـة الاختيـار بـين مجموعة من البدائل في ظل توفر ظروف معينة لتحقيق نتائج وأهداف مسطرة.

أهمية اتخاذ القرارات

أن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنهـا عمليـة متداخلـة في جميـع وظـائف الإدارة ونشـاطاتها، فعنـدما تمـارس الإدارة وظيفـة التخطيط فإنها تتخـذ قـرارات معينـة في كـل مرحلـة مـن مراحـل وضـع الخطـة،

سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات

الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام، ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
2. البيانات والمعلومات الكمية.
3. البيانات والمعلومات النوعية.
4. الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية، وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك أن

عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

1. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
2. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير، وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
3. للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
4. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وهنالك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

1. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
2. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

3. وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية، ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

أنواع القرارات الإدارية

[1] القرارات التقليدية

أ- القرارات التنفيذية:

هي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة، كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

[2] القرارات غير التقليدية

أ- القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ـ متخذ القرار ـ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ـ متخذ القرار ـ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الإستراتيجية:

هي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية، وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

أنواع اتخاذ القرارات

من أهم أنواع متخذي القرارات في المنظمة، سواء كان مدير أو وكيل أو معلم أو مشرف، وطريقة كل نوع في اتخاذ القرارات، ما يلي:

1- المتسرع:

يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة، كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات، [قراراته متسرعة وقد تؤدي خيبة أمل أحياناً].

2 - المسالم:

يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار، ويفضل أن يقوم شخص أخر بذلك بدلاً عنه لكي يجنبه المخاطرة، [في حال حدوث أي خطأ فإنه يلجأ إلى لقاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار].

3- العاطفي:

يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره [غالباً يكون تابعاً عن مشاعره].

4- الديمقراطي:

يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة، وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده، [المشكلة هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحياناً أناساً يمكن استشارتهم].

5- صاحب قرار آخر لحظة:

يتصف هذا النوع بعدم الإقدام والمبادرة على اتخاذ القرارات عند ما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك، بل يعتمد إلى تأخير القرار لأي سبب كان إلى أن يصبح تحت ضغط معين، [عندها لن يكون أمامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالباً ارتجالياً].

6- المتردد:

لا يستطيع هذا النوع عادة أن يصدر قراراً نهائياً، فمجرد إصداره قراراً ما لا يلبث أن يغيره، [ثقته بقدراته، وإمكاناته مهزوزة الأمر الذي يؤدي إلى إشاعة الفوضى والارتباك].

7- المحقق:

يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وعديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه، ومن هنا فأنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار، [قراره سيبنى على نتائج الأسئلة التي طرحت والإجابة عنها].

كما قسم Simon القرارات إلى:

1- القرارات غير المبرمجة (غير المهيكلة):

هي تلك القرارات التي توجب على متخذي القرار القيام بالمحاكمة والتقييم والتبصر من أجل تحديد المشكلة، وتكون هذه القرارات غير مألوفة

وهامة وغير روتينية، ولا يوجد فهم واضح أو موافقة كاملة على اتخاذها مثـل التوسـع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية.

2- القرارات المبرمجة (المهيكلة):

هـي عـلى عكـس الأولى تكـون ذات طبيعـة متكـررة وروتينيـة وتشـمل إجـراءات واضحة لاتخاذها، لذلك فهي لا تحتاج لأن تعالج في كل مـرة تتخـذ بهـا. مثالهـا القـرارات المتعلقة بمنح موظف إجازة. ويفضل أن تقوم المستويات الإدارية التشـغيلية باتخـاذ مثـل هذه القرارات وعدم تركيزها بيد المستويات الأعلى لضمان السرعـة في أداء العمـل وعـدم تعطيله.

3- القرارات نصف المبرمجة (نصف المهيكلة):

حيث يكون جزء من المشكلة معروف وله إجراءات معتمدة مسبقاً.

4- قرارات النظم:

بشكل عام فإن الأفراد في المستوى التشغيلي يواجهون مشاكل مبرمجة كليـاً، وعـلى العكس فإن المخططين الاستراتيجيين يعالجون المشاكل غـير المبرمجـة، كـما أن العـاملين في المستوى المعرفي يواجهون قـرارات غـير مبرمجـة أيضـاً، ومـع ذلـك فـإن كـل مسـتوى مـن المنظمة يحتوي على كل من المشاكل المبرمجة وغير المبرمجة.

في الماضي، كان معظم نجاح نظم المعلومات بسبب التعامل مع القرارات المبرمجـة والتشغيلية والإداريـة، أمـا الآن فـإن معظـم التطبيقـات الموجـودة تتعامـل مـع مجـالات التخطيط الإداري والمعرفي والاستراتيجي حيث المشاكل، تكون إمـا نصـف مبرمجـة أو غـير مبرمجة كلياً .

كيف تتخذ قراراً صائباً

- حاول أن تعود نفسك اتخاذ قرارات يومية، حتى وأن كانت غير مهمة لكي تساعد على كسر حاجز الخوف التردد.

- لا تحاول الانفراد برأيك، خصوصاً في تلك الأمور التي تطلب عملاً جماعياً، بل عليك استشارة إخوانك وزملائك وإشراكهم معك في صنع القرار الجماعي.

- استفد من تجاربك وخبراتك السابقة، سواء الخاطئة أو الصائبة، ومن ثم تلافي نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

- انظر إلى الموضوع من زوايا مختلفة وتذكر دائماً أن لكل موقف ثلاث وجهات نظر، وهي وجهة نظرك ووجهة نظر شخص آخر ووجهة النظر الصائبة.

- إذا ما اتخذت قراراً وشرعت في تنفيذه واتضح لك أنه يحتاج إلى تبديل، فيجب عليك أن تكون مرناً، ومستعداً لإجراء التعديلات اللازمة عليه لأن ذلك يضمن لك النجاح.

- لا تكن متحيزاً، ولا تصدر حكمك على موقف أو شخص بناءً على أحاسيسك أو مشاعرك نحو الشخص بل عليك دراسة جميع وجهات النظر المتاحة.

- تجنب غرور المنصب، ولا تعتقد أن قراراتك صائبة لأنك الشاب القائد، ولكن قراراتك يجب أن تبنى على الحقائق والمعلومات المتاحة، وليس على ما يتيحه لك منصبك.

- تابع تنفيذ القرارات التي أصدرتها وتأكد من تنفيذها.

- تجنب استخدام الكلمات التي تفيد التعميم مثل (دائماً، أبداً، كل، ... الخ)، فمثل هذه العبارات يمكن إثبات عدم دقتها، لذا يجب عليك أن تكون أكثر دقة وتحديداً.

اتخاذ الخيارات الجيدة الفعالة

إن يعد اتخاذ القرار مهارة مهمة في الحياة. ونحن نتخذ مئات القرارات في كل يوم، ويكون معظمها تافه، ولا يؤثر بشكل دائم على حياتنا بينما تغير القرارات الأخرى مجرى الحياة، ويجتهد كل المعلمون لمساعدة الطلاب على اتخاذ قراراتهم على نحو جيد، وفيما يلي يشرح مارزانو (2000) خطوات اتخاذ القرار الجيد:

1. فكر في احتمال نجاح البدائل الأفضل.
2. اختر البديل الأفضل على أساس قيمته واحتمالية نجاحه.
3. فكر في عدد كبير من البدائل بقدر استطاعتك.
4. فكر في الجوانب الجيدة والسيئة لكل بديل.

ربما تكون أهم مرحلة من مراحل اتخاذ القرار هي المرحلة الأولى، والتي تتماشى مع الردود البديلة. ويفشل الناس في الغالب في التفكير في كافة البدائل المحتملة عند تأمل قرار ما، فهم يعتقدون، "أنني أستطيع فعل كذا أو يمكنني فعل كذا"، ولا يفكرون في أنه ربما توجد أيضاً احتمالات أخرى وأن كل احتمال ينقسم إلى أفرع أخرى (شوارتز 2000)، ونادراً ما تكون القرارات المهمة بسيطة وقد ينتج الدليل الأفضل فقط عن التشاور الحذر، ويعتبر تبادل الأفكار أحد أساليب إنشاء عدد كبير من الردود البديلة الخاصة بالقرارات.

وفور تجميع مجموعة من البدائل العقلانية، يجب على من يتخذون القرارات بشكل جيد التفكير ملياً في مزايا وعيوب كل منها للوصول إلى الخيار

الصائب، وتلعب المعرفة دوراً هاماً في هـذه المرحلـة مـن اتخـاذ القـرارات، فيعتـبر تـوافر المعلومات الكاملة أمراً مهماً لاتخاذ قرار جيد.

وغالباً ما يركز الطلاب غير الناضجون على نتائج المدى القصير فقط، وربما يفشـلون كذلك في مراعاة تأثير خياراتهم الذي سـيقع عـلى الآخـرين، كـما أنـه مـن أحـد خصـائص الطبيعة البشرية هو أننا فور التوصل إلى قرار نعتقد أنه عقلاني، يكـون مـن المسـتبعد أن نفكر على نحو جاد في قرار أفضل قد يسترعي انتباهنا، وفي الحقيقة قد نرفض أي دليل لا يؤيد قرارنا، حتى ولو كان ذا مصداقية، تشـبه الالتزامـات المعرفيـة غـير الناضـجة الصـور الفوتوغرافية التي يكون فيها المعنى جاماداً مثل الحركة".

مهارة اتخاذ القرار

لقد أدَّعى العديد من المدرسـين بشـكل تقليـدي أنهـم كـانوا "يُدّرسـون" لطلابهـم مهارة اتخاذ القرار، وذلك بتقديم مشكلات نموذجية للقـرار إلـيهم لحلهـا، وقـد أتضـح أن هذا الأسلوب هو الأقل فعالية في مسـاعدة الطـلاب عـلى تعلـم المهـارات لاتخـاذ قـرارات جيدة (شوارتز).

وتتضمن العملية التعليمية الفعالة في اتخـاذ القـرارات تحديـد مهـارة للتركيـز عليهـا في أحد أنشطة التعليم أو مرحلة من مشروع ما. وربما يكون تـدريس عـدة مهـارات مختلفـة أمـرًا ملائمًا، ولكن تدريس مهارة واحدة في كل مرة بعمق سيؤدي إلى نتائج عظيمة. ويـوصي شـوارتز بتوجيه أسئلة شفهية عنـدما ينشـغل الطـلاب في القـرارات وتقسـيمهم إلى مجموعـات صـغيرة أثنـاء العمـل وإرشـادهم في العمليـة بالمخططـات الرسـومية ومطـالبتهم بشرح إسـتراتيجياتهم والتعبير عنها أثناء اتخاذ القرار وبعده. ويحتمـل أن تنتقـل المهـارات التـي تـم تدريسـها بهـذه

الطريقة إلى مواقف جديدة إذا ما تذكر الطلاب الاستراتيجيات التي درسوها في الماضي عندما يواجهون قرارات جديدة.

مستويات اتخاذ القرار

تختلف عملية صنع القرار تبعاً للمستوى التنظيمي الذي يقوم بها، وقد قسم Anthony القرارات في المنظمة إلى ثلاثة أقسام:

1- القرارات المعرفية Knowledge-level Decision:

هي التي تتعلق بتقييم الأفكار الجديدة للسلع والخدمات، وتتعلق بطرق الوصول إلى معرفة جديدة وبطرق توزيع المعلومات عبر المنظمة.

2- القرارات الإدارية Management decision :

فيه تتخذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الفعال والكفء للموارد، ويتطلب اتخاذها تفاعل كبير مع أولئك الذين ينفذون المهام في المنظمة.

3- القرارات التشغيلية: Operational Decision:

فيه تتخذ القرارات التي تحدد كيفية تنفيذ المهام المطلوبة ، وتتعلق بتحديد أي الوحدات في المنظمة ستنفذ تلك المهمة وبإنشاء معايير الإنجاز واستخدام الموارد وبتقييم المخرجات.

وقد أضيف لاحقاً نوع آخر من القرارات وهي:

4- القرارات الإستراتيجية Strategic Decision:

فيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.

المراحل الرئيسية في اتخاذ القرار

هنا يرى Simon أن عملية اتخاذ القرار، تمر عادة بالخطوات الأربع التالية:

1- مرحلة البحث والاستطلاع Intelligence: هي العملية التي يتم بها البحث، وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار، أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.

2- مرحلة التصميم Design: هي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

3- مرحلة الاختيار Choice: حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المراحل السابقة.

4- مرحلة التنفيذ Implementation: تنفيذ البديل المختار يتطلب تعاود الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار، ويظهر الجدول التالي مراحل اتخاذ القرار والمطلوبات المطلوبة في كل مرحلة ونظام المعلومات الداعم لها.

مرحلة اتخاذ القرار	المعلومات المطلوبة	النظام الداعم
البحث والاستطلاع التصميم الاختيار التنفيذ	التقارير الاستثنائية (الانحراف) وضع نموذج المحاكاة الأولي القيام بتحليل "ماذا لو" وضع الرسومات والمخططات	نظام المعلومات الإدارية نظام دعم القرار،نظام العمل المعرفي نظام دعم القرار، النماذج الكبيرة مختلف البرمجيات الحاسوبية، مثل برنامج تخطيط المشروعات

أهمية اتخاذ القرارات على المستوى الفردي والجماعي

1) أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد: إن هذه الأهمية تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر على الآخرين، مثال على ذلك وظيفة المدير التنفيذي التي تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع خطابا.

2) أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعة: إن هذه الأهمية حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز تأثير سلوك الفرد الذي هو عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد، أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها، والجماعة هي فردان أو أكثر يتضافران الجهود لتحقيق أهداف مشتركة من خلال اتخاذ القرارات الجماعية أو حل المشكلات بطريقة جماعية، ومن أمثلة الجماعات الصغيرة اللجان، مثل لجان الاستشارات والتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء، وأيضاً النوادي والجمعيات الخيرية.

الافراد مقابل المجموعات في عمليات اتخاذ القرار

لا يوجد هناك اتفاقية عالمية في ما يتعلق بالتأثيرات النسبية في عمل المدراء، كمتخذي القرار منفردين أو كأعضاء في مجموعة، حيث ان عدد من الدراسات السابقة تعطي الكفة لاتخاذ القرار للاختيار الجماعي، على ايه حال بعض الباحثين يشيروا الى الأضرار المحتملة لهذا الإجماع، فمنهم من يعتقد ان القرار الفردي أفضل من القرار الجماعي، وهناك أيضاً من أكد ان عدد من الافراد على استعداد للمخاطرة كأعضاء في مجموعات بدلاً من المخاطرة لوحدهم .

دراسات نظرية Theoretical Perspectives

هناك مجموعة من العوامل النفسية تؤثر في اختيارات الأفراد مثل:

1) جاذبية الشخصية .

2) الرؤية العقلية الناتجة من عملياتهم الإدارية .

3) استعداداتهم وقدراتهم الفردية على تقبل درجات مختلفة من الأمور غير الواقعية .

4) تأثير عقلهم اللاشعوري، كأعضاء في جماعات اتخاذ القرار.

وفي الغالب على الأفراد أن يساوا بمعتقداتهم وقدراتهم الشخصية والقيم لاتخاذ أهداف المجموعة، ووجدهم في مجموعة لا يحتمل الفرد مسؤولية فردية والذي من الممكن أن يؤثر في الفرد لتقبل المخاطرة، فالحكم الجماعي يهمل التفضيل الشخصي للفرد في القرارات السريعة، عادة تأخذ الجماعات مدة أطول في اتخاذ القرار أكثر من الأفراد، ويعتبر القرار المتخذ من جماعات منفتحين ومثقفين أقل تحيز من الفرد، ويأخذ اتخاذ القرار الجماعي وقت كبير والذي يحتاجونه غالباً لتحقيق قرار جماعي، فقوة اتخاذ القرار الجماعي هو انعكاس ضعف القرار الفردي، على سبيل المثال كم المعلومات الهائلة التي تمتلكه الجماعة ستقود على معرفة أفضل عضو مثقف بينهم لكن كم المعلومات الذي تمتلكه الجماعة، لا يعطي نتيجة فعالة أكثر من النتيجة الفردية، لان هذه المعلومات يمكن أن توظف بأكثر من عملية، وكل عملية تشمل دراسات مختلفة ومتنوعة الأبعاد لذلك ستكون وجهات النظر المتنوعة اقل فائدة في اتخاذ القرار الإداري، هناك رأي عام بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار الجماعي أفضل من الفردي للوصول إلى القرار النهائي، وإذا كان الافتراض دقيق فعلى متخذي القرارات الجماعية أن يستخدموا القرارات ذات القبول العالي المستوى من القرارات الصغيرة التي تنتج من جانب واحد من مدراء فردين، فالضعف في

اتخاذ القرار الجماعي يمكن أن يعكس قوة على الأفراد في اتخاذ القرار، وهناك مؤثرات سلبية تنتج من اتخاذ القرار الجماعي في أعضاءه، مثل:

(1) الخلل الاجتماعي: على سبيل المثال في كثير من المؤسسات تعيق الجماعات أداء الأفراد المندفعين، فضرورة طاعتهم لمعايير المؤسسة يعمل على كبح الأعضاء النشيطين.

(2) عدم الفردية: فالأفراد الذين يفتقدون لحس الفردية يخسرون ثقتهم بنفسهم، وتنعدم شخصيتهم في المؤسسة الجماعة، لأنهم يمنعون من قبل مؤسساتهم على تعزيز ثقتهم بأنفسهم والانتباه إلى سلوكهم، وتمنعهم من التفكير في مستقبلهم وخططهم.

(3) التوتر: كما ذكرنا سابقاً أن القرار الجماعي بما يحتويه من سلبيات أفضل من القرار الفردي، ولكن في بعض الأحيان تحتاج المؤسسة الى قرار سريع فتلجأ إلى اتخاذ قرار فردي، ولان المجموعات تأخذ مدة أطول في اتخاذ القرار، وبذلك ستنتشر التوتر(الانفعالية) ويكون الحل لذلك اتخاذ القرارات لوحدهم، والذي يساعد على تقسيم الواجبات عليهم للوصول إلى قرارات سريعة.

دراسات تجريبية Empirical Perspectives

لقد أظهرت دراسات قديمة قبل الحرب العالمية الثانية أن اتخاذ القرار الجماعي أفضل من الفردي في بعض الحالات، لكن في حالات أخرى هي ليست أكثر فعالية من الفردية، ففي ظروف معينة تكون الفردية أفضل. لم تضيف الدراسات الحديثة شيء على ذلك فالاعتماد على طبيعة الموضوع يبقى اتخاذ القرار الجماعي أفضل من الفردي نوعاً ما، لكن من ناحية أخرى فالممكن

أن يكون الفرد الكفء أفضل من الجماعة في اتخـاذ القـرار، لـذلك مـن صـعب أن نجـزم أيهما الأفضل.

ومن أهم هذا الدراسات التجريبية ما يلي:

1. دراسات ناجليري وبليفر (Naglieri & Pleiffer) : تهدف هذه الدراسات إلى تحديد إذا كانت القرارات المتخذة من قبل الجماعات أفضل من القرارات المتخذة من قبـل الفردية، وأظهرت نتائجهم أن القرارات الجماعية أكثر فعالية من الفردية.
2. دراسة مينز (Miner) الجديدة: تظهر في هذا الدراسة إن القرارات الجماعيـة أفضـل من القرارات الفردية.
3. دراسات سيسل وولندجيرن و ميكورميـك (Cecil & Lundgern & Mecormick): التي أظهرت أن القرارات الجماعية ليست بالضرورة أكثر فعالية من الفردية.
4. دراسة زالسيكا (Zaleska) أكد بدراسة خيارات مقارنة لبعض الحلول لمشكلة معينة من الأفراد والجماعات من سكان منطقتين مختلفتين، وقد تبين انه لا يوجد هناك أي اختلاف بينتهم.

نظام دعم القرارات

مفهوم نظام دعم القرارات

لقد ظهرت فكرة نظام دعم القرارات الذي يمثل امتداداً لنظام المعلومات الإداريـة في بداية السبعينات بسبب فشل نظم المعلومات الإدارية في تـوفير المعلومـات الضروريـة لصنع القرارات غير المهيكلة.

ويعرف البعض نظام دعم القرارات على أنه: نظام حاسوبي، للجمع بين البيانات والنماذج التحليلية المعقدة وبرمجيات الحوار من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات المبرمجة وشبه المبرمجة.

ويعرفه الدكتور عوض على أنه نظام تخيلي أو افتراضي (غالباً)، يهدف إلى دعم خطوة أو أكثر من خطوات صنع القرار، بواسطة مزيج مناسب من المصادر (الحاسوبية وغير الحاسوبية) الداعمة للقرارات المطلوب دعمها.

ونحن بدورنا نرى أن نظم دعم القرارات هي ببساطة أي نظام تفاعلي يساعد الأفراد في صنع القرارات المبرمجة وشبه المبرمجة.

الفروق بين نظم دعم القرارات ونظم المعلومات الإدارية

من أجل توضيح الفروق بين نظامي دعم القرارات ونظام المعلومات الإدارية، قام (**Cason**) بمقارنة بينهما مستخدماً عدداً من المعايير هي طبيعة الدعم المقدم إلى صانع القرار، ومراحل صنع القرار، وأنواع القرارات، والحاجات التي ينصب عليه التركيز في كلا النظامين.

والجدول التالي يوضح هذه الفروق:

المعيار	نظام المعلومات الإدارية	نظام دعم القرارات
طبيعة الدعم مرحلة صنع القرار نوع القرارات التركيز	غير مباشر التصميم المبرمجة توليد المعلومات	مباشر جميع المراحل شبه المبرمجة وغير المبرمجة دعم عملية صنع القرارات

بالإضافة على ذلك فإن فلسفة نظم دعم القرارات تقوم على تزويد المستخدم بالبيانات والنماذج والحوارات والأدوات المتكاملة، بينما تقوم فلسفة نظم المعلومات الإدارية على تزويد المستخدم النهائي بالمعلومات المهيكلة.

الخصائص المهمة في نظم دعم القرارات

يمكن إجمال أهم خصائص نظم دعم القرارات بالآتي:

1- يوفر النظام الدعم للمدير، فالنظام لا يمكن أن يحل محله ويكون بديلاً عن صانع القرار، بل إنه يركز على الأجزاء غير الروتينية في المشكلة بهدف الوصول إلى تقديم الإسناد والدعم في عملية صنع القرارات.

2- يجب التمييز بين نظام دعم القرارات وأدوات الحاسوب من البرامج والأجهزة التي تجعل هذا النظام ممكناً، فنظام دعم القرارات هو وضع هذه البرامج والأجهزة موضع التطبيق.

3- لا يغني نظام الدعم صانع القرار عن اللجوء إلى الحكم والتقدير الشخصي، إذ لا يمكن إخضاع كل عملية صنع القرار إلى التحليل الكمي.

4- يتم اتخاذ القرار الفعال من خلال تفاعل متخذ القرار والنظام، ويترافق ذلك بالتحاور فيما بينهما.

5- تتمثل أهداف نظم دعم القرارات بما يلي:

- دعم متخذ القرار في حل المشاكل غير المبرمجة أو شبه المبرمجة.
- دعم الأحكام والتقديرات الشخصية بدلاً من الاستغناء عنها.
- تحسين فاعلية صنع القرار.

المكونات الرئيسية لنظم دعم القرارات

حيث تتكون نظم دعم القرار من خمسة نظم فرعية تضم كلاً من نظم دعم القرار الموجهة بالبيانات والموجهة بالنماذج والموجهة بالمعرفة والموجهة بالاتصالات والموجهة بالمستندات، ومن المكونات:

أولاً: نظام دعم القرار الموجه بالبيانات DDDSS

يعد حجر الزاوية في نظام دعم القرار ويشكل الأساس في تشخيص الواقع وتحليل المشكلات وتحديد الفرص الحالية والمستقبلية وفي التقييم والتوصية بالمقترحات الملائمة، ويعتمد هذا النظام على (قاعدة بيانات نظام دعم القرار) التي تعرف على أنها "مجموعة من البيانات الحالية أو التاريخية التي تم تنظيمها من أجل الوصول السهل إليها من خلال عدد من التطبيقات.

كما يقوم نظام إدارة قاعدة بيانات الموجود في نظم دعم القرارات بصون سلامة البيانات من خلال القيام بالعمليات التي تحفظ حداثة هذه البيانات، كما يخزن أيضاً البيانات التاريخية، ولا تقوم نظم دعم القرار بإنشاء البيانات أو تحديثها، فليس هذا هدفها، بل تقوم باستخدام البيانات التنظيمية الحالية (من بعض النظم، كالمبيعات والإنتاج)، مما يمكن الأفراد والمجموعات من اتخاذ القرارات بالاعتماد على الظروف الفعلية.

وتشمل نظم دعم القرار الموجه بالبيانات:

1) نظم إعداد التقارير الإدارية (IRS) :

هي نظم تسعى لتلبية حاجات المديرين في المعلومات المتكاملة والملخصة (على شكل تقارير)، وتقسم تقارير نظام إعداد تقارير المعلومات من حيث التطور إلى:

1- تقارير تقليدية (غير تفاعلية) .

2- تقارير متقدمة (تفاعلية) .

كما تقسم من حيث النوع إلى :

1- تقارير مجدولة دورية: حيث تكون هذه التقارير منتظمة (من حيث الزمن) ومهيكلة (من حيث المكونات والشكل) .

2- تقارير استثنائية: وتحتوي على الأحداث الاستثنائية.

3- تقارير حسب الطلب: وتمكن المستخدم من الحصول على أجوبة لاستعلاماته المختلفة وإنشاء تقرير مخصص له.

2) نظم تحليل مستودع البيانات (DW):

يعرف مستودع البيانات على أنه قاعدة بيانات متكاملة لدعم القرار يتم استخلاص محتوياتها من قواعد البيانات التشغيلية (بيانات داخلية)، حيث يتم تحميل هذه الأخيرة على مستودع البيانات كل فترة زمنية محددة (يوم أو أسبوع أو شهر) بعد إخضاعها لعمليات التنقية والتحويل، مثل عمليات حذف المكرر وإكمال النواقص وتصحيح الأخطاء وحل التناقض والدمج والاختصار والتجزئة والتنميط، كما يمكن الحصول على بيانات المستودع من مصادر خارجية بواسطة نظم التحريات الوظيفة، وبعض نظم البحوث الوظيفية، وقد لا يقتصر تكامل مستودع البيانات على بيانات كافة فروع المنظمة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى التكامل الخارجي مع مستودعات بيانات أعضاء سلسلة التوريد Supply Chain وبعد أن يتم تخزين البيانات ذات الجودة العالية في مستودع البيانات يمكن للمستخدم استخدام أدوات الاستعلام والتقارير التقليدية، بالإضافة لإمكانية استخدام أداة المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) للحصول على تقارير ومخططات تفاعلية.

3) نظم معلومات التنفيذيين (EIS):

التي توفر للإدارة العليا معلومات عن عوامل النجاح الحرجة، وتقوم بتسهيل الانتقال من الإجمالي إلى التفصيلي، وتمثيل البيانات بيانياً.

4) نظم دعم القرار المكاني:

ترتبط هذه النظم بيانات المنظمة، مثل بيانات المبيعات ببيانات المواقع الجغرافية لفروعها وأنشطتها من خلال نظام المعلومات الجغرافي.

ثانياً: نظام دعم القرار الموجه بالنماذج MDDSS

تعتبر الشكل التقليدي لنظم دعم القرار، وتعتمد على قاعدة النماذج التي تعرف على أنها مجموعة من النماذج الرياضية والتحليلية التي يمكن وبسهولة جعلها متاحة لمستخدم نظام دعم القرار، ويعرف النموذج على أنه شكل مجرد نظري يوضح مكونات وعلاقات ظاهرة ما.

ويمكن التمييز بين النماذج الرياضية بحسب الهدف من هذه النماذج، أو حسب الشكل، أو حسب درجة العشوائية، أو حسب العمومية.

أنواع النماذج الرياضية

إن الهدف من النموذج قد يكون تحقيق الأمثلية عن طريق تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف، مثل برامج البرمجة الخطية، أو يكون الهدف منه وصف سلوك الظاهرة موضع الدراسة وتحديد العلاقة بين متغيراتها مثل نماذج الاستدلال الإحصائي(التقدير الإحصائي والاختبار الإحصائي).

وتختلف النماذج من حيث الشكل فقد تكون نماذج تحليلية تستخدم الوسائل الإحصائية والرياضية التقليدية، مثل أساليب التفاضل والتكامل، أو قد تكون نماذج رقمية تستبدل العمليات الرياضية والإحصائية المعقدة

المستخدمة في النموذج التحليلي بعدد كبير من العمليات الحسابية البسيطة، مثل أسلوب المحاكاة.

كما تتباين النماذج من حيث درجة العشوائية، حيث نلاحظ أن معظم النظم والظواهر الفعلية هي نظم احتمالية، فالنماذج الاحتمالية تحاول تحديد طبيعة الاحتمالات المرافقة لسلوك الظاهرة عن طريق إعطاء قيم احتمالية معينة لمتغيرات النموذج أو عناصره والحصول على النتائج المتوقعة تبعاً لهذه القيم، أما النماذج الحتمية فهي النماذج التي يتم إعطاء قيم محددة لمتغيرات النموذج والحصول على نتيجة مؤكدة،

أما التمييز الأخير للنماذج فيرتبط بعمومية النموذج، حيث يمكن تطبيق النموذج الرياضي على نظام واحد أو يمكن تطبيقه على أكثر من نظام.

وفيما يلي عرض مختصر لأهم النماذج الكمية لاتخاذ القرار:

1- نظرية الاحتمالات: تفيد هذه النظرية في التخفيض من درجة عدم التأكد أو المخاطرة.

2- البرمجة الخطية: تهتم بمشكلة تخصيص الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة، بشكل يحقق الانتفاع الأمثل منها ضمن القيود المفروضة، ويمكن التعبير عن النظام موضع الدراسة وعن العلاقة القائمة بين المتغيرات المؤثرة فيه بشكل معادلات خطية.

3- البرمجة الديناميكية: تعمل على إيجاد الحلول المثلى للكثير من المشاكل بصورة تتابعية عن طريق تقسيم المشكلة الأساسية إلى عدد من المشاكل الفرعية.

4- برمجة الأعداد: يشبه هذا الأسلوب البرمجة الخطية ما عدا ضرورة إضافة شرط أن تأخذ المتغيرات قيمة صحيحة عند الحل، وذلك بسبب عدم قابلية المشروعات للتجزئة.

5- برمجة الأهداف: عندما يكون للمنظمة أكثر من هدف تسعى إلى تحقيقه فإنها تضع هذه الأهداف على شكل قيود في مشكلة البرمجة الخطية، للحصول على المزيج الأمثل من الأهداف.

6- تحليل الشبكات: يعد من أهم الأساليب المستخدمة في تخطيط المشروعات الكبيرة ومتابعتها بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مثال عليها أسلوب RERT.

7- نظرية الصفوف: تستخدم في المجالات التي تتصف بوجود نقاط اختناق أو بوجود خطوط انتظار للزبائن.

8- أسلوب المحاكاة: هو محاولة تصميم نموذج يماثل الواقع الفعلي وإخضاع النموذج النظري لبعض التجارب ثم اختيار النتيجة التي تعطي الفائدة الأكبر من أجل تطبيقها على الواقع العملي.

9- نظرية الألعاب: تستخدم في ظروف تتصف بوجود المنافسين ووجود تضارب بين المصالح وذلك من أجل الوصول إلى الإستراتيجية المثلى التي تحقق أكبر قدر من المصلحة.

10- التنبؤ: يعني التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل ومن أساليبه:

1- تحليل السلاسل الزمنية.

2- نماذج الانحدار .

3- نماذج الاقتصاد القياسي.

4- المؤشرات الاقتصادية .

5- نماذج أثر الإحلال.

11- تحليل التكلفة والعائد: يهدف إلى تحليل قيمة الزيادة التي تحدث في نشاط ما نتيجته تحسين هذا النشاط بتكاليف معينة.

12- نماذج المخزون: تستخدم لتحديد الكمية المثلى من المخزون الواجب الاحتفاظ به، وتحديد الزمن الأمثل والكمية المثلى لدفعات شراء المواد الأولية.

13- تحليل المدخلات والمخرجات: يستخدم لتخطيط الإنتاج في المشروعات التي تحوي عدداً من الأقسام الإنتاجية.

14- تحليل الحساسية: الذي يطرح سؤال: (ماذا لو؟) ذلك لتحديد أثر التغيرات في واحدة أو أكثر من العوامل على المخرجات.

نظم فرعية أخرى:

بالإضافة إلى النظامين الفرعيين السابقين لنظام دعم القرارات، هناك النظم الفرعية التالية:

1- النظم الموجهة بالمعرفة لدعم القرارات KDDSS:

تتميز بوجود قاعدة معرفة مثل النظم الخبيرة والوكيل الذكي، أو تساعد في اكتشاف معارف جديدة من بيانات مستودع البيانات مثل التنقيب في البيانات، ويمكن أن تعمل تلك النظم على:

أ- مساعدة متخذ القرار في اتخاذ قرارات تتطلب معرفة خبير متميز (النظام الخبير) أو تفويض بعض القرارات المتكررة أو التي تتطلب تواجد 24 ساعة إلى الوكيل الذكي (IA).

ب- توسيع دائرة المعارف لدى خبراء ومديري الشركة من خلال اكتشاف معارف جديدة قد التنقيب في البيانات الهائلة للشركة.

2- النظم الموجهة بالاتصالات لدعم القرارات:

تدعم هذه النظم القرار من خلال تكنولوجيا الاتصالات، حيث يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في تبادل البيانات الكترونياً، ودعم التعاون والقرار الجماعي.

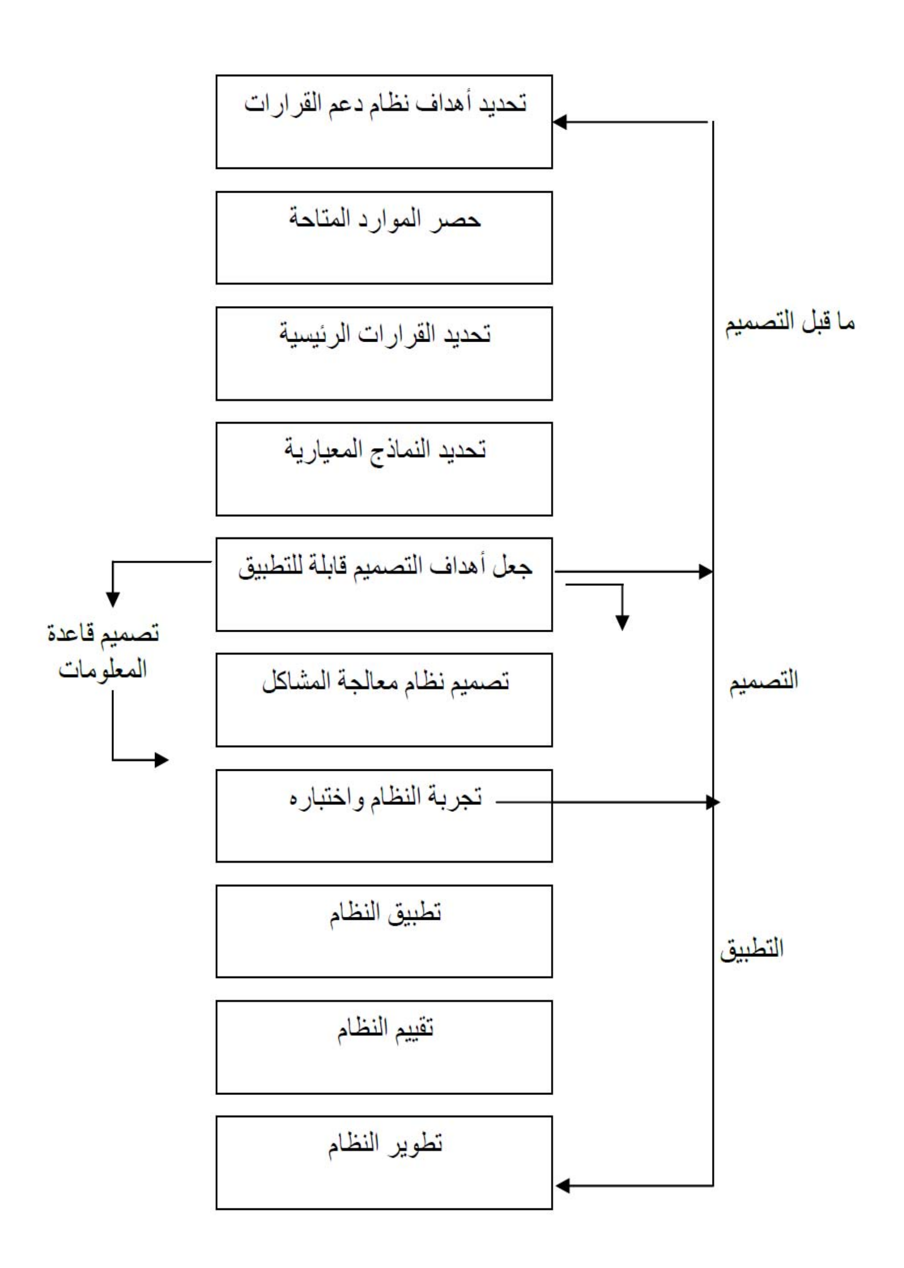
3- النظم الموجة بالمستندات لدعم القرارات:

تتميز هذه النظم بوجود قاعدة ببيانات للمستندات وأداة للبحث، وتهدف تلك النظم إلى حفظ المستندات المهمة وتسهيل استرجاعها من قبل متخذ القرار وتحليلها.

مراحل تصميم نظام دعم القرار

1) مراحل تصميم DSS:

يختلف تصميم DSS عن تصميم MIS في مسألة جوهرية هي أن تصميم DSS يتصف بالتزامن، فبسبب الطبيعة غير المهيكلة أو شبه المهيكلة للمشاكل التي تتعامل معها DSS فإن المدراء الذين يعتمدون عليه يغيرون من حاجاتهم للمعلومات، الأمر الذي يحتم تغيير هذه النظم باستمرار كلما تغيرت هذه الحاجات، وبناءً عليه قد لا يخلو التطبيق الأولي لنظام من النواقص، كما أنه قد يتعذر تحديد نقطة انتهاء معينة للتطبيق، وعلى الرغم من ذلك فإنه يمكن تحديد أهم العمليات الرئيسة الضرورية لتصميم DSS وفق المراحل الآتية:


تحديد أهداف نظام دعم القرارات
حصر الموارد المتاحة
تحديد القرارات الرئيسية
تحديد النماذج المعيارية
جعل أهداف التصميم قابلة للتطبيق
تصميم نظام معالجة المشاكل
تجربة النظام واختباره
تطبيق النظام
تقييم النظام
تطوير النظام
ما قبل التصميم
التصميم
التطبيق
تصميم قاعدة
المعلومات

2) مرحلة ما قبل التصميم:

يتضح من الشكل أن الخطوة الأولى في مرحلة ما قبل التصميم تتمثل في تحديد الأهداف من وجود هذا النظام، والتي تعد الأساس لجميع العمليات اللاحقة، وتركز الخطوة الثانية على تحديد الموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لتصميم النظام، سواء تعلق الأمر بالنقد الضروري لشراء الأجهزة والمعدات أو بتصميم البرمجيات أو الكادر البشري، مع التنويه إلى أن بعض هذه التسهيلات قد يكون متاحاً لدى المنظمة مسبقاً، مثل قواعد المعلومات وأجهزة الحاسوب وبعض البرمجيات، والتي يمكن استخدامها في هذا النظام وفي تحقيق أهدافه، والخطوة الثالثة المهمة جداً تتمثل في تحديد القرارات الرئيسية التي يمكن أن يقدم DSS الدعم في صنعها وحتى إذا اكتنف هذا التحديد صعوبات في توفير المعلومات الضرورية لها ذلك لأن توفير المعلومات الضرورية للقرار الخاطئ لا يعني شيئاً، وبالمقابل فإن توفير المعلومات المفيدة ولو بشكل جزئي للقرارات الرئيسية يعد بحد ذاته انجازاً كبيراً، والخطوة الرابعة والأخيرة في هذه المرحلة تتركز على تحديد النماذج المعيارية التي تسهل مهمة توفير المعلومات الضرورية.

3) مرحلة التصميم:

وتتضمن أربعة خطوات أيضاً، وتتمثل الخطوة الأولى في هذه المرحلة بتصميم الأهداف العملية للنظام من خلال تقرير ما يمكن القيام به من عمليات عند التطبيق الفعلي للنظام وتنصب الخطوة الثانية على تصميم برنامج التكامل بين صانع القرار وبين النظام ذاته، ويكون هذا البرنامج على الأغلب غير منطقي(لا إجرائي)، إذا يغلب على أكثر المستفيدين الرغبة في إعطاء التعليمات إلى النظام وليس تزويده بخطوات الحل المنطقية عليه، فإنهم يميلون إلى اعتماد التحاور مع النظام بخصوص موضوع القرار ،وتركز الخطوة الثالثة على تصميم

نظام قاعدة المعلومات هذا وقد يكون هذا النظام موجوداً أصلاً لدى المنظمة، وقد تظهر الحاجة إلى تطويره في ضوء أهداف DSS وفي كلتا الحالتين يتحتم وجود نظام فاعل لقاعدة المعلومات لكي يتسنى لصانعي القرارات استخدامها عند تطبيق النظام، وتركز الخطوة الأخيرة على اختبار النظام من خلال تشغيله على نحو تجريبي للتحقق من نجاحه في تحقيق الأهداف قبل الإقدام على تطبيقه نهائياً.

4) مرحلة التطبيق:

تنصب هذه المرحلة على نحو أساسي على تهيئة المناخ الملائم لنجاح تطبيق النظام وتهيئة الأرضية المناسبة لجعل المستفيدين يقدمون على اعتماد تطبيقاته وتتمثل الخطوة الأولى بهذا الاتجاه في خلق الإحساس لديهم بالحاجة إلى ضرورة اعتماد تطبيقات النظام، وبناء الثقة لديهم بإمكانيات النظام والفائدة المتوقعة منه، ولعل مما يسهل هذه الخطوة هو إشراك المستفيدين من الخطوات الأولى في عملية تصميم النظام ابتداءاً وفي تطويره لاحقاً، ومن المؤكد هنا أن نجاح التطبيق في المرة الأولى يقود إلى استخدام متكرر لاحقاً عليه فإن استشارة المستفيد لإقناعه بالتطبيق للمرة الأولى تعد الخطوة الأكثر صعوبة والأكثر أهمية في ذات الوقت.

5) مرحلة التقييم:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى تحقق الأهداف المرسومة للنظام في إطار المنافع والتكاليف أو في إطار المزايا والسلبيات المترتبة على اعتماد تطبيقات النظام، وبغض النظر عن الإطار المستخدم في هذا التقييم فإن هذه العملية يجب أن تنجز من خلال وجود معايير التقييم ثم القيام بتحديد الإنجاز الفعلي المتحقق، ورصد هذا الإنجاز لكي يتسنى لاحقاً القيام بقياس الأداء من

خلال المقارنة بين المعايير الموضوعة وبين الإنجاز المتحقق، وعلى الرغم من صعوبة مثل هذه العملية إلا أنها تعد ضرورية جداً للتحقق من مدى جدوى وجود النظام، وأيضاً لإعداد الخطط التطويرية لجعل أداء النظام يرتقي إلى مستوى المعايير الموضوعة، وعلى النحو الذي يحفز المستفيدين على إدامة اعتمادهم لتطبيقاته.

أدوار DSS في صنع القرارات الإدارية

لقد كانت هناك حاجة دوماً لأنواع المعلومات التي تنتجها (DSS)، وقد ذاع صيت هذه النظم بشكل أساسي لقدرتها على الإيفاء بهذه الحاجة، وقد ساهم انخفاض تكلفة أجهزة الحاسب في جعل المعالجة والتخزين غير مكلفة نسبياً، إضافة لذلك فإن الحاسب المايكروي قد غزا مجال إدارة الأعمال وقد ساهمت نظم إدارة قاعدة البيانات في السبعينات في توفير وسائل تخزين وإدارة كميات كبيرة من البيانات المفصلة وبيانات، كهذه بالإمكان استرجاعها لاستعمالها في (DSS) وفيما يأتي نوضح كيفية الحصول على المعلومات من DSS وكيفية استخدام المدراء لهذه المعلومات.

كيفية الحصول على المعلومات

توجد ثلاثة طرق رئيسة يستطيع أن يحصل بها المدير على معلومات من DSS هي:

1- التقارير .

2- الاستفسار من قاعدة المعلومات .

3- المحاكاة الرياضية.

أولاً: التقارير

حيث تصل التقارير إلى المدير تلقائياً وقد تكون هذه التقارير متكررة، أي يتم إعدادها يومياً أو شهرياً أو فصلياً، وقد تكون تقارير خاصة والتي تعد في حالة حدوث شيء غير عادي، وتنتج معظم هذه التقارير بواسطة الطابعات وأحياناً تستخدم النهاية الطرفية في أحد الأقسام، وتعد هذه الطريقة أقدم الطرق والتي تستخدم بشكل واسع في نقل معلومات الحاسب إلى المدير.

ثانياً: الاستفسار

يتم الاستفسار من خلال نهاية طرفيه، وعادة ما تأتي الاستجابة عن طريق نفس النهاية الطرفية، وعلى أي حال فبالإمكان عمل الاستفسار عن طريق نهاية طرفية واستقبال الرد على شكل تقرير مطبوع بواسطة طابعة، وتختلف التقارير عن الاستفسار من خلال أن التقارير يحصل عليها المدير تلقائياً دون أن يطلبها، بينما الاستفسار يتطلب قيام المدير بالسؤال عنها للحصول عليها، وتتطلب مقدرة الاستفسار كماً هائلاً من التخطيط المسبق وربما أكثر مما تتطلبه التقارير، ولكي تكون لدى المدير مقدرة استفسار فإنه بحاجة إلى قاعدة معلومات وطريقة للحصول على المعلومات.

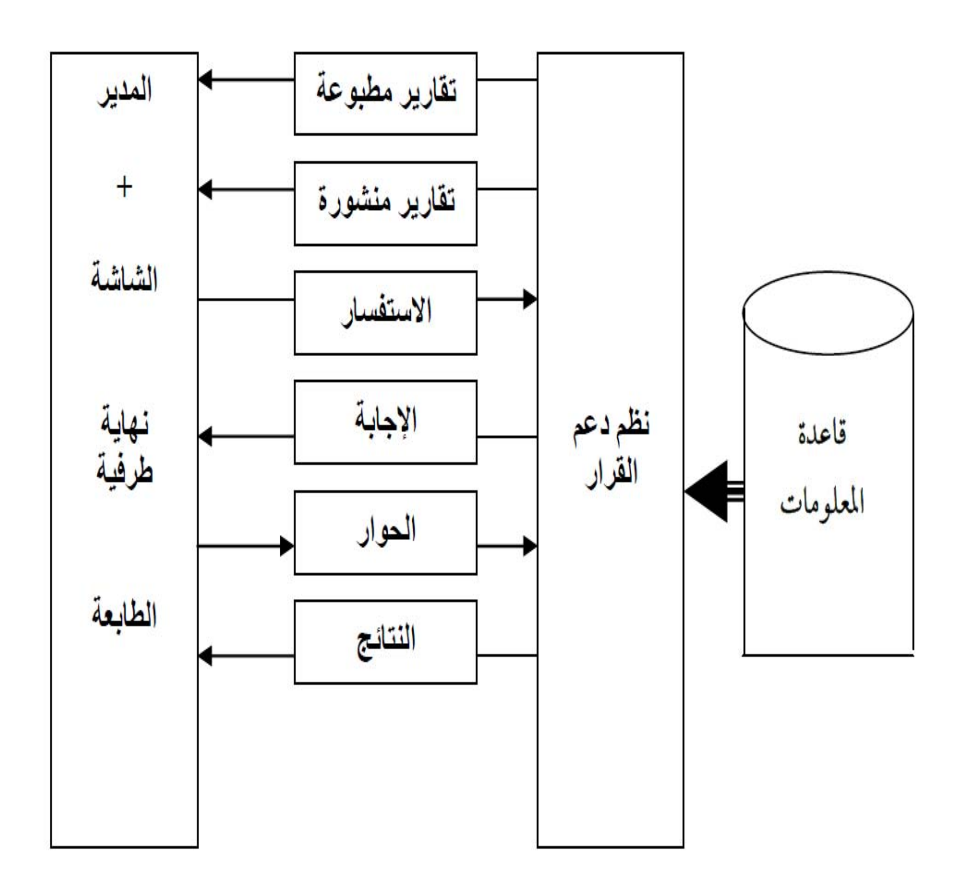
ثالثاً: المحاكاة

تشمل المحاكاة على استخدام النماذج الرياضية في تمثيل سلوك إحدى الظواهر الحقيقية، وتتمثل أهداف المحاكاة بتقديم فهم أكبر للمدير للنظام الذي يعد له النموذج والتنبؤ بكيفية سلوك النظام عند إدخال بعض التأثيرات.

ويتم إدخال حوار المحاكاة مع قرارات كل المحاولات عن طريق نهاية طرفية أو لوحة مفاتيح الجهاز، والحوار (Scenario) هو بيانات الموقف الذي يتيح إعداد المحاكاة أي المؤسسة وعملائها ومورديها وما إلى ذلك، ويمكن أن

تظهر نتائج المحاكاة على النهاية الطرفية أو يمكن طباعتها باستخدام طابعة الكمبيوتر.

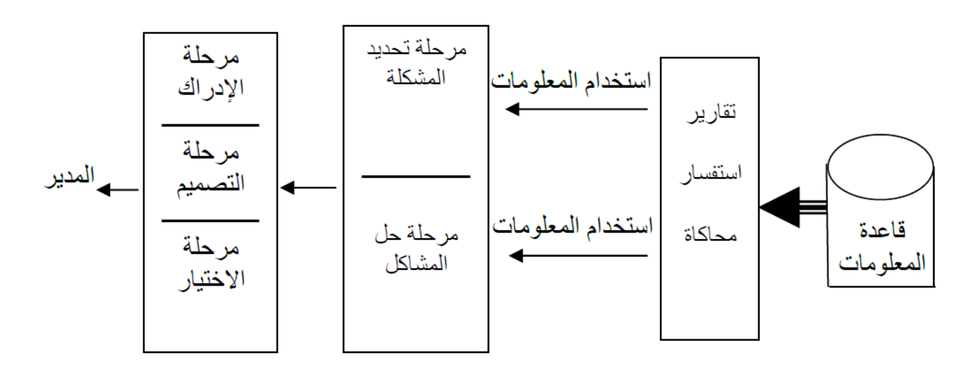
والشكل التالي يوضح كيفية حصول المدير على معلومات عن طريق التقارير والاستفسار من قاعدة المعلومات والمحاكاة الرياضية.



كيفية حصول المدير على المعلومات باعتماد **DSS**

كيفية استخدام المدراء للمعلومات المقدمة من DSS

يستخدم المدراء المعلومات في تحديد وتعريف المشاكل وهذه المرحلة تناظر مرحلة الإدراك، كذلك يستخدم المدراء المعلومات في حل المشاكل التي تم تحديدها، وتعريفها وتناظر مرحلتي التصميم والاختيار من مراحل اتخاذ القرار لسايمون وكقاعدة عامة تستخدم التقارير والاستفسارات في المرحلة الأولى، ويعامل DSS معظم أعباء حل المشكلة من خلال المحاكاة كما في الشكل التالي:



مراحل صنع القرار وكيفية اعتماد DSS

نظم دعم القرار الجماعي

في بداية العمل في DSS كان التركيز بشكل كبير على دعم القرار الفردي، ومن الواضح أن معظم نظم دعم القرار المستخدمة حالياً قد صممت بالأصل لدعم القرارات الفردية، وبالتالي فإن هذه النظم غير ملائمة لبيئات صنع القرار الجماعي، وبسبب تزايد دور مجموعات العمل في المنظمات في نهاية الثمانينات بدأ المهتمون بالتفكير كيف يستطيع الكومبيوتر دعم قرار العمل الجماعي.

ولذلك أصبح هنالك حاجة موضوعية لتصميم نظم وأدوات تعمل على تعزيز أسلوب العمل الجماعي وفكرة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية، وفي الواقع أصبحت هذه الحاجة معلماً أساسياً من معالم الإدارة الحديثة التي تتجه نحو دعم المجموعات مثل فرق العمل وفرق المهام بالإضافة إلى المجاميع التي تتشعب، ولكنها ترتبط على تناثرها الجغرافي بمصالح مشتركة تقف في مقدمتها ضرورة العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في أنشطة الأعمال.

وعلى هذا الأساس ظهرت تقنيات الدعم الجماعي للإدارة بتطبيقات مختلفة كان من أهمها ظهور حزم برمجيات وعتاد نظم دعم القرارات الجماعية، لهذا يمكن القول أن نظم دعم القرارات الجماعية تعمل من أجل هدف جوهري هو خلق التوافق المشترك بين تكنولوجيا عتاد الدعم الجماعي Groupware Technology وتكنولوجيا نظم دعم القرار.

بمعنى آخر، تعتبر نظم دعم القرار الجماعي جيل متطور من نظم دعم القرار على مستوى عتاد الحاسوب، نظم البرمجيات، وسائط نظم الدعم التقني المتعدد للعمل الجماعي.

ويمكن تعريف نظم دعم القرار الجماعي من حيث بنيتها ووظائفها بأنها: عبارة عن منظومة معلومات حاسوبية وتفاعليه لتسهيل عملية تقديم حلول للمشكلات غير المهيكلة أو شبه المهيكلة ولدعم عمل فريق صنع القرار من المديرين وغيرهم.

وبكلمات أخرى هي نظام حاسوبي متفاعل لتسهيل حل المشاكل بواسطة مجموعة من صانعي القرار، وتتكون نظم دعم القرار الجماعي من النظم الفرعية التالية:

1- قاعدة بيانات ذات قدرات كبيرة.

2- حزمة من البرامج التي تتضمن نماذج إحصائية، كمية، اقتصادية، محاسبة، ومالية لإجراء التحليلات المختلفة، وتدار هذه النماذج من خلال نظام إدارة قاعدة النماذج.

3- حزمة من برامج دعم الاتصالات والتنسيق والمشاركة بموارد المعرفة والمعلومات بين فريق صنع القرار.

4- واجهة ربط تفاعلية تسمح للمستفيدين إرسال واستقبال الملاحظات والاستفسارات وطرح الأسئلة، واستعراض وجهات النظر حول المشكلة موضوع القرار، وتنقل هذه الآراء والأفكار عبر الاتصال الإنساني والالكتروني المباشر.

وفي تصنيف أخر حدد العلماء على الأقل ثلاث عناصر أساسية لـ GDSS:

1- العتاد: يرجع أولاً إلى تسهيلات الاجتماع، والتي تتضمن على سبيل المثال، الغرفة والطاولات والكراسي وبعض العتاد الالكتروني، مثل شاشة عرض وأجهزة كمبيوتر.

2- البرمجيات تتضمن: أدوات لتنظيم الأفكار- تجميع المعلومات – وضع الأولويات.

3- الناس: ترجع ليس فقط للمشاركين، بل أيضاً للمنسقين وفريق الدعم.

لقد ركز منسقي الاجتماعات ومحترفي التطوير التنظيمي، وعلماء نظم المعلومات على هذه القضية، وقاموا بتحديد عدد من عناصر الاجتماعات التي يجب أن تعنون، كالتالي:

1- تحسين التخطيط للاجتماعات لجعل الاجتماعات أكثر كفاءة وفعالية.

2- زيادة المشاركة: ليتمكن جميع الحاضرين من المساهمة الكاملة، حتى لو كان عدد الحاضرين كبيراً.

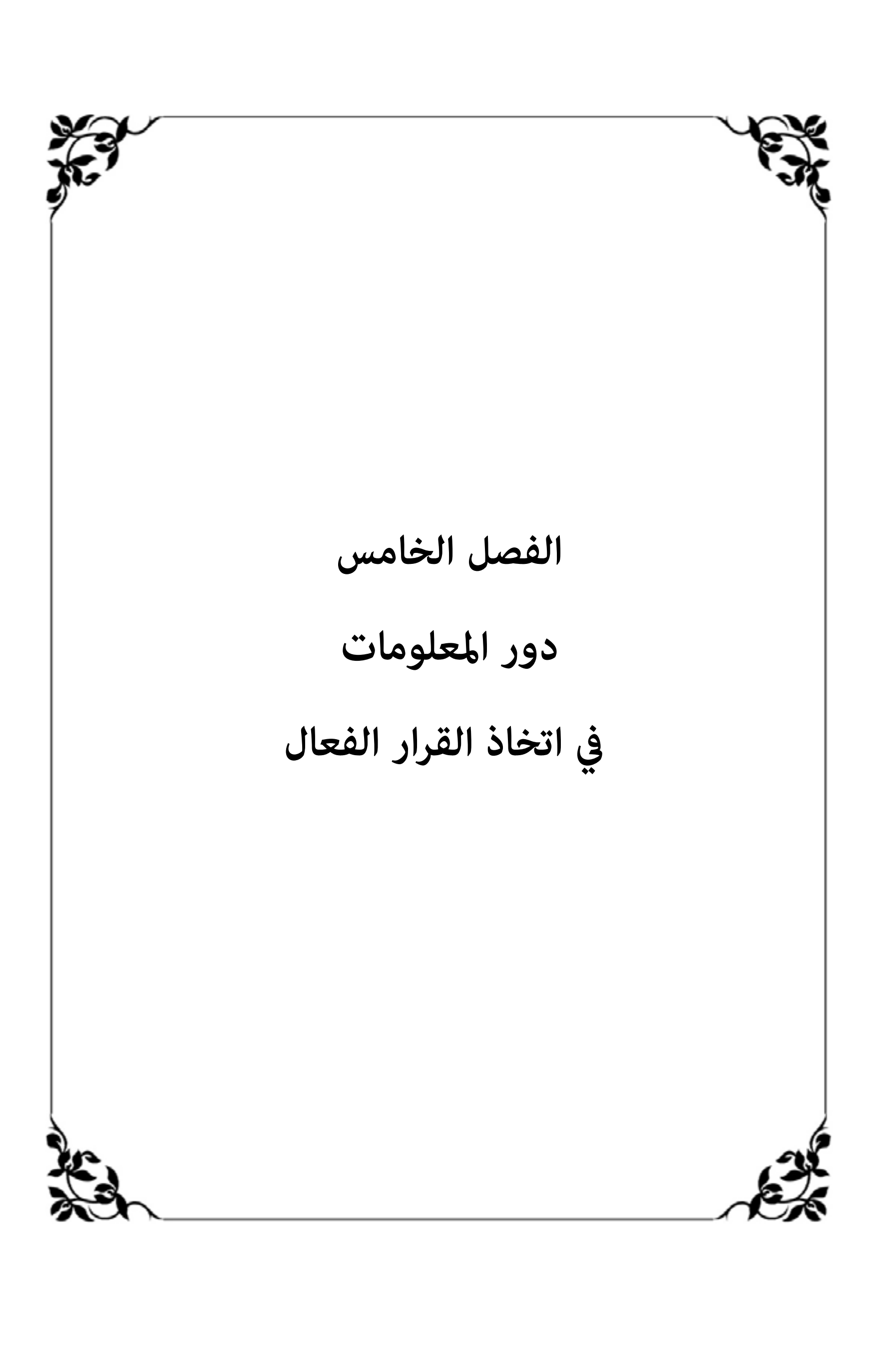
3- بيئة عمل تعاونية: ليشعر الحاضرين من جميع المستويات في المنظمة أنهم قادرين على المساهمة بحرية.

4- التقييم الموضوعي: وذلك بخلق بيئة لتقييم الفكرة بناءاً على جدارتها وليس على أساس مصدرها.

5- تنظيم الأفكار: إيجاد طرق كفؤة لتنظيم الأفكار العديدة المنبعثة من مجموعات العصف الذهني.

6- وضع الأولويات وصنع القرار.

7- كتابة وتوثيق الاجتماعات: ليتمكن المساهمون من الحصول على تسجيل كامل ومنظم، وكذلك من لم يحضر الاجتماع.



الفصل الخامس

دور المعلومات

في اتخاذ القرار الفعال

الهيكل التصميمي لصنع القرار وعلاقتها بالمعلومات

حيث يتأثر القرار وعملية صنعه بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذه، يعد القرار السياسي أو العسكري أحد أنواع القرارات الإستراتيجية، "يتخذه صناع السياسة الحكوميون الذين يمثلون السلطات الثلاثة، التشريعية والتنفيذية والقضائية والمؤسسات التابعة لها. يتفاوت هيكل وبنيان اتخاذ القرارات في مؤسسات الدولة الواحدة بعضها عن بعض، وبالتالي فإن عملية صنع القرار تختلف داخل كل بنيان عن الأبنية الأخرى، وهذا يؤدي إلى تفاوت أنماط السياسة الناشئة عن تلك العمليات، فعلى سبيل المثال تحليل صنع السياسة الخارجية لأي دولة يتطلب تحليل مؤسسات صنع القرار في السياسة الخارجية، وعملية صنعها واتخاذها يتطلب تحليل مؤسسة صنع القرار في السياسة الخارجية الإجابة عن تساؤلات مهمة لابد منها، وهي:

أولاً: ما هي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار للتوصل إلى قرار معين؟ هل يعمل بمفرده، أم يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشاور مع أفراد يختارهم بنفسه؟ هل يجتمع بالأجهزة الرسمية المختلفة كثيراً أم نادراً؟.

ثانياً: من يصنع قرار السياسة الخارجية للمنظمة أو الدولة؟ حيث نفرق مابين صنع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي؟

ثالثاً: كيف يتم الاتصال وما هو شكل نظام الاتصال في داخل مؤسسة صنع القرار؟ كيف يتم تبادل المعلومات وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟ وكيف يتم فحصها ورد الفعل عليها؟ تتطلب الإجابة عن هذه التساؤلات آنفا الحديث عن المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار، فقد تكون مؤسسة حكومية، أو جهاز، أو وزارة، أو منظمة دولية، وهذه المنظمة

تصدر عنها قرارات سياسية أو عسكرية، وتصنع من قبل أشخاص خوِّل لهم القانون ممارسة الصلاحيات في الأمور الإستراتيجية التي تتأثر بها سلوكيات السياسة الخارجية لهذه المنظمة.

وتعد المنظمة التي أسست وطورت في ترتيبها وأدوارها والموارد المتاحة لها، هي الهيكل الذي عرفه تشارلز هيرمان : بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد داخل الوحدة المسؤولة عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد والمسؤولين عن اتخاذ القرار، وبصفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار تكون جزءا من البنيان التنظيمي البيروقراطي الحكومي المختص بمعالجة الشؤون الخارجية.

كما تتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة وتختلف باختلاف المستويات الإدارية ودرجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة.

كما يجرى تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها، وكما يأتي:

أولاً: مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، "وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كماً ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.

ثانياً: مستوى الإدارة العليا "القيادة الإستراتيجية" في المنظمة: "يتكون هذا المستوى من عدد قليل جدا من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة المنظمة وصياغة إستراتيجيتها وسياستها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الإستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة، بين" جاتمان واندرسن" أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

أ. الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات".

ب. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لـ "صنع القرار".

ومن أجل تأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات "يتطلب الأمر دمج هذين منظورين في منظور واحد، تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الإستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

أ. معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.

ب. معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية إستشراقية عن المستقبل.

ج. معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

د. معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن

نظرة عامة للمنظمة.

هـ. معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحدس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة عالية، "وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.

وتتخذ القرارات الإستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظرا لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

لقد كرس الرئيس الأمريكي بوش الأب ومستشاروه في البيت الأبيض اهتماماً كبيراً لتلك الحرب منذ البداية، واجهت عملية اتخاذ القرار كثير من التفاعلات الإنسانية المعقدة والعقبات الداخلية للحكومة، شملت (المحادثات، والحجج، والاجتماعات، والمواقف الشخصية، والعلاقات مع دول الحلفاء)، من أجل الوصول إلى الغاية الأساسية للموافقة على قرار شن الحرب، وبالفعل تحقق الهدف وشنت الحرب.

لذلك تعد الأنشطة في المستويات الإدارية الثلاث المذكورة آنفا هي

أنشـطة متفاعلـة ومتكاملـة، ولا يجـوز التفكـير والعمـل بكـل منهـا عـلى حـدة، بـل إن المعلومات التي تحصل عليها أو تولدها غايتها بلوغ النشاط المشـترك والفعـال للمنظمـة، وسيؤثر في هيكلية صنع القرار.

إن انتماء الأعضاء أو المجموعة الصانعة للقرار إلى منظمة واحـدة يجعـل التناسـق والتعاون وارداً، وعلى عكسـه في المـنظمات المختلفـة، يعتـبر عمليـة صـنع القـرار وتهيئـة مسـتلزماته وبدائلـه مـن واجبـات هيئـة الـركن والمستشـارين بـالاعتماد عـلى منظومـة المعلومات، أما اتخاذ القرار فهو واجب من واجبات القيادة.

العوامل التي تؤثر على المعلومات لصنع القرار الاستراتيجي الفعال

لقد أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجـود عوامـل ومتغـيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخـرى، ولم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات عـلى صـناعة القـرارات الإسـتراتيجية، أو وضـعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية،"وقـد اسـتطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعليـة القـرار الاسـتراتيجي، وبـدأها بمـدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هـو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لـديهم، لكونهـا تعطـي الصـورة الواضـحة عـن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامـل معهـا، ومردودهـا هـو انعكـاس عـلى حالة اللاتأكد البيئي.

ويتخـذ الإنسـان مجموعـة مـن الأعـمال لتحقيـق قـرار معـين، وفي ذلـك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية مـن المعلومـات، وإن التخطـيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقـوم عـلى مصـداقية المعلومـات، "يوصـف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات

وفي مجمل حياتنا".

ويواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة، "وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة لابد أن ترتبط إستراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل.

كما تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه. "يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات".

كما يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكاً، بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

وتأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثقية المعلومات الواردة فيها، "وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحللونها في هيكلية صنع القرار، يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحدياً في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار.

لقد زدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياه المجتمع عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من

تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

"بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدرا رئيسيا وشريانا حيويا لديمومة المنظمة.

وتتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالباً ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات" هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية.

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار، أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار، و"تنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية منها.

ويعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطىء حركتها بالحصول على

المعلومات عاملا مؤثرا في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة.

كما تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، "كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها، كما هي في الظروف الاعتيادية.

وتقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة، للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

ويفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، "وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عده عوامل أخرى.

كما يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها، ويستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسيا على المعلومات والبيانات والأرقام والإحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات، ولتوضيح الدور الذي تلعبه

المعلومات في صناعة القرار جرى تقسيمها من قبل الباحث إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب المتبعة في صنع القرار، ويتناول الفرع الثاني فاعلية القرار الاستراتيجي.

أساليب صنع القرار

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين:

1- أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية.

2- أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية، فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.

لقد لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات، وتُعدُّ المداخل "ثالثاً، رابعاً، خامساً" من المصفوفة التي جاء بها الباحثون تمثل نمط القيادة الفعالة، وتتحدد هذه المداخل بأن القيادة تعرض أفكارها وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار، وتندرج الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي:

أولاً: تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجودة لدى القيادة. إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية. تقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

ثانياً: تصنع القيادة الإستراتيجية القرار وتحاول إقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، و تحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤسين نتيجة القرار.

ثالثاً: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

رابعاً: تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفاً متطرفاً في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادراً ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب. وتشمل التحديدات المفروضة على فريق العمل تلك التحديدات التي وضعتها القيادة أمامهم.

خامساً: تصنع القيادة الإستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ، إن هذا النمط من القيادة

لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، و قد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها، تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها، وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار، يمكّن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

الفاعلية المطلوبة في القرار الاستراتيجي

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل، يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة، وتعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبوء من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل:

أولاً: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، و إمكانيه التحسب لتلك البيئة.

ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي

القرارات.

ثالثاً: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.

رابعاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار.

بينما يحدد سلمان مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانياً: الجاذبية الفنية.

ثالثاً: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعاً: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

خامساً: التحسس واليقظة لأمور المستقبل.

سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.

وهنالك ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المنظمات، لكي يكون القرار فعالاً والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: توافر المعلومات.

ثانياً: توافر عدة بدائل للاختيار.

ثالثا: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.

رابعا: وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.

خامساً: الاعتراف بحتمية التغير.

سادساً: توافر الوقت وعدم التسرع.

سابعاً: توافر معايير صحيحة ودقيقة.

ثامناً: قابلية القرار.

تاسعاً: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

عاشراً: المرونة الذهنية.

وهنالك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضيع الوقت، والطاقة، والمال، وراحة البال...، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بهذه المعايير الستة:

أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.

ثانياً: أنها منطقية وملتصقة.

ثالثاً: أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا، وتجمع بين التحليلي والحدسي.

رابعاً: أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.

سادساً: أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

بالعادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الإستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولأجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي:

أولاً: التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم

الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتُعدُّ هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

ثالثاً: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة .

رابعاً: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون:"ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه، فيما أشار النظاري بأنه "ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشككة جميعا (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار، وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبوء بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئة "الداخلية والخارجية" للمنظمة، وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته.

المراحل المهمة في عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي، يشمل كافة الإجراءات

والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات وتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار.

ولكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية، لابد أن يخضع لقانون العام للدولة، والذي يهتم أساساً بالبحث عن مشروعية القرار واحترامه للقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة، بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً عملاً وجائزاً قانوناً، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة .

وتغطي القرارات الإستراتيجية الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصادية والعسكرية، لذا وجب الاهتمام الكبير بعملية صنعها واتخاذها، ومن التعريف آنفا يتضح لنا: "أن القرار في علم الإدارة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية، لابد من اجتماعها لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقي، وتشمل الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ، كما تكتسب القرارات الإستراتيجية نوعا من الصعوبة لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد،"وتستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبنفس الكيفية التي تتسلق بها جبلا، خطوة واحدة في الوقت الواحد، فالقرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها.

وتزداد حرية التصرف كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي، ونجد غالبية زعماء دول العالم الثالث لديهم دور كبير في صنع القرارات الإستراتيجية المهمة، وبالأخص تلك التي تتطلب الدعم السياسي والعسكري، بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكلية صنع القرار، "أما في النظم الديمقراطية الغربية، كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية،

فإن عملية صنع القرار قد لا تكون بيد الرئيس، أو الملك، أو رئيس الوزراء إلا من خلال مؤسسات اختصاصية (سياسية، مخابراتية، عسكرية،.....)، لها دور أساسي في صنع القرار.

كما تسعى عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، "والتي يطلق عليها ريتشارد باسكال معطيات الوجود، وتشمل الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في أنفسنا وفي الآخرين وفي الموقف المبدئي والنتائج، وتتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية المعاصرة مراجعة تصورنا الفكري التقليدي للقرارات، فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرار وخاصة الإستراتيجية منها، على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا، قد يكون إجراء غير مفيد لاسيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين.

ويجمع علماء الإدارة والسياسة والباحثين على وجود مراحل منهجية في علمية تحليل وصناعة القرار واتخاذه، ولابد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية وكما يأتي:

أولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الأسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل، كما يأتي:

1- تقرير المشكلة.

2- جمع المعلومات.

3- الترتيب والتحليل.

4- تحديد الوسائل.

5- وضع قائمة بالبدائل.

6- تقيم البدائل.

7- القرار.

8- التنفيذ.

9- المتابعة.

كما توجد داخل كل مرحله من هذه المراحل الأساسية خطوات فرعية يختلف عددها، وأهميتها حسب طبيعة كل مرحلة، وعلى هذا الأساس سنقوم بالبحث في طبيعة ومتطلبات كل مرحلة من المراحل السبع السابقة.

تحديد الموقف الاستراتيجي

يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، وكما يعتقد صانع القرار فقط، وهذا ما يراه "سنايدر" في حين يهتم "فرانكل" بضرورة أخذ البيئة الموضوعية في الاعتبار من وجهة نظره، ويجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة وتحليلها. مع ضرورة دراسة العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها.

كما يرى أبو دية في تحديد الموقف ضرورة دراسة العوامل الخارجية والداخلية والمتمثلة "العامل الاجتماعي، والاقتصادي، والعسكري، والإعلامي، والسياسي". وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، وبين أبو دية تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار.

وتتعرض عملية تحليل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة، نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحداته، وتُعدُّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجة القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوما بالبيئة الموضوعية، يجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسباً ومتوافقاً مع الموقف.

لقد أوضح العالمان فكتور فروم وزميله فيليب يوتون في نموذجهما، الذي "يوضح الأسلوب الموقفي والقدرة التي تمكن صانع القرار الاستراتيجي ومتخذه على تفهم الظروف أو الموقف المحيط به، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته واتخاذه، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية.

وبرزت خلال خمسينيات القرن الماضي الحاجة إلى دراسة القرارات، وخاصة في الجانب السياسي، والتي تتضمن قيما وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقف، مثل التدخل البريطاني في قناة السويس عام 1956، وغير ذلك مما سيتم دراسته مستقبلا، وقد استنتج الباحثون أن للقيم الموقفية مجموعة فرضيات، يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الإستراتيجية، والتي تشمل:

أولاً: أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف تحديدا.

ثانياً: كلما كان الموقف يجسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذوا القرار نحو التقارب فيما بينهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.

ثالثاً: كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.

رابعاً: كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.

خامساً: كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذ القرار نحو تطمين القلق العام والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

وتعد عملية استعراض عوامل الموقف من الأمور الأساسية لفهم جوهر القرار والتي من خلالها يتم الحصول على كل المعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة التي يجب تحليلها، وتستهدف دراسة كل العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها والتي من خلالها يمكن رسم الصورة الخاصة بالقرار.

كما تعد عملية استكمال دراسة عوامل الموقف وتحديد مسالك العمل وإظهار البدائل من خلال التمعن في البيئة الموضوعية التي تأخذ من وجهة نظر متخذ القرار من العوامل الرئيسية لكون القرار بعد صدوره ينفصل عن صانعه ويصبح محكوماً بتلك البيئة ولذلك تظهر كثير من التحديدات والمعاضل التي تواجه القرار في عملية التنفيذ.

ويعتمد تعريف موقف معين أو تحديد مشكلة في كثير من الأحيان على حجم المعرفة، لذلك تُعدّ ُالمعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما أن إدراك صانع القرار للموقف يتأثر بقيم ومعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار والتي تعد جزءاً من قيم الدولة ومعتقداتها وشخصيتها، والتي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمي في رده على الموقف الناشئ، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى إدراكه له، وإلى المعلومات المتوفرة عنه لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة والهدف اللاحق.

ينبغي أن يتعامل صانع القرار مع أفضل ما يمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات الدولية المختلفة، وليس على أفضل ما يتمناه، أي أن تكون نظرته

واقعية للموقف والأهداف التي يسعى إليها ولقدرته على المواجه، وقد تتطلب في بعض الأحيان ضرورة التضحية ببعض الأهداف ليس لعدم أهميتها بل لان تحقيقها قد يرتب أضراراً كبيرة على الموقف مما يحرم من الحصول على المكاسب المتوقعة، وان التضحية في بعض الأهداف مرحلياً قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم أفضل لانجاز أهداف أخرى أكثر أهمية. لذلك يعد تحديد الموقف أولى مراحل عملية صنع القرار ويجب التأني في دراسته واستخلاص ما فيه وتحديد صورته للاستمرار والتقدم إلى المرحلة الثانية، "وعليه فإن التعريف الموضوعي الدقيق للموقف واستيضاح معالمه يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي.

تحديد المشكلة

سيتم التحدث عنها في فصول لاحقاً، تعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها.

وتؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيرا عميقا على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات المتعلق بها، "وكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وإيضاح أبعادها أكثر يسراً وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية، ويجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، حاول أن تصوغ جملة مشكلة.

وتعرف المشكلة "بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث

التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمشكلة".

يحدد لنا بيتر دركر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

1- تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

2- التعرف على المشكلة: وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

3- تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه و تحديداته، والشكل رقم (19) يبين كيفية جمع المعلومات عن المشكلة.

كما يجب البحث عن القيود التي تحيط بالمشكلة، وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين. تجري إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة، وتحدد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، وكيفية ربط الأهداف الفرعية المباشرة بالأهداف العامة، ولمن تعطى الأولوية لهذين النوعين من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكلة على تحقيقهما؟ وما هي القدرات والموارد، لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القرار أن يتذكر في نهاية الخطوة الأولى من تحديد المشكلة أن الهدف هو "جملة كيف" التي سوف تثير أفكاراً جديدة للعمل عليها.

تحديد الأهداف الإستراتيجية

تعد عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية من الأمور الأساسية في فن

وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة، تكون عملية التفكير في الأهداف، وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث، وتساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي.

لقد حدد جون هاموند ثلاثة نقاط رئيسية، للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:

أولاً: تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها. فعند تحديد الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها، وصولاً لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرار السليم.

ثانياً: إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين، يطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحا بقائمة من الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيف أن قرارك يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

ثالثاً: تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة. قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ، كما يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي " كالتكاليف، مدى التوافر"، وينسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية "السمات، سهولة الاستعمال"، والاهتمامات الأساسية.

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعده في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل: "الغاية والرغبة

من القرار والتفكير بأسوء الاحتمالات، و الأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين"، وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

جمع المعلومات

إن عملية جمع المعلومات تعد من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهنالك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة، وهي:

1- التفكير الدقيق بالمشكلة، لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

2- تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

3- حسن استخدام المعالجات الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

وتعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، ولأهميتها لابد من إعطاء تعريف محدد لها، فالمعلومات بالمعنى العام .

أو هي الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية،

والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار.

وهناك من يروي أنها عبارة عني سيل من الإشارات ورسائل التي تحفز صانع القرار للتعامل مع الموقف.

كما تصبح القرارات الإستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لإدامتها، إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:

أولاً: الموضوعية والدقة.

ثانياً: الشمولية: وتعني القدرة للمعلوماتية على الاتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

ثالثاً: الملائمة: وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

ويتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن ضمن وحدة صنع واتخاذ القرار، نظراً لوجود العقبات الكثيرة، تمر عملية تحليل المعلومات وتقيمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها ما يسمى (المعلومات الدقيقة أو الاستخبارات)، وتشمل المراحل ما يأتي:

أولاً: الإدراك: ويعني فيه الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف،

مما يسبب في محصلته النهائية الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، مما يؤثر على موقف المنظمة، والإدراك عملية متشعبة ومعقدة.

ويرى روبرت جيرفيس "أن المنظومة العقائدية لصانع القرار والتجارب السابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه، ويضاف إليها تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي يصبح اعتباره مقياس لدراسة الموقف.

ثانياً: التصور: يمثل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لدى الفرد نتيجة حافز معين. وفي سياسة المنظمة الخارجية يستجيب صنع القرار لأفكار عن البيئة الخارجية ومؤثراتها على التصور، والتي تشمل المعلومات بكافة أشكالها وتدفقها بما يشبه وسائل تصل الإنسان عن طريق حواسه، فتؤثر في التصور، وقد تحدث تغيرات جذرية فيه.

وقد وصف (فرانكل) صانع القرار على رأس قمة الهرم في المنظمة، "بأنه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئة الخارجية، وأنه أسير المستشاريين والإجراءات البيروقراطية.

ثالثاً: التقويم: إن تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها، أو ردائتها، يكوِّن لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا يعرف بـ (تقويم التصور)، تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار دوراً عاطفياً في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف التي تواجه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم، وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه كان أقرب إلى

فهم الموقف.

أن مسألة الإحاطة بالموقف تتطلب ثلاثة مراحل مترابطة هي: (الإدراك، والتصور، والتقويم)، فالإدراك يؤدي إلى خلق صورة ذاتية عن طبيعة ومعنى المواقف، وهذه الصورة تستخدم كأساس لبناء التقييم ومدى القدرة الذاتية للمنظمة للرد على مطالب بيئتها الخارجية، أي إنها تستخدم لتقديم المواقف واستقراء أمنيات الحقيقية، ومحصلة التقييم تؤثر أخيراً في نوعية التصرف اللاحق لصنع القرار.

تنتج التطورات التي تحدث في موقف عن ديناميكية مستمرة يحصل منها شيء كبير من المعلومات، منها ما هو حقيقي، ومنها ما هو مخادع، ومنها ما هو متناقض. فهذا يشكل عنصر ضغط على وحدة تحليل وصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا يستطيع التعامل مع هذا الزخم الهائل من المعلومات، ويجب أن تعتمد الحكومات، أو المنظمات على أجهزتها الإستخبارية. "ويجب أن تكون الاستخبارات ضمن إطار الزمان والمكان لتوفير المعلومات القيمة والصحيحة لتقليل احتمالات الخطأ في القرار.

توليد البديل الاستراتيجي

تمثل هذه المرحلة اتجاهاً فاعلاً لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، "وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقيم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين، وهما:

الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، "وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي

وتوظيف النظريات العلميـة، والـدوافع الشخصـية والقـيم والحـالات الدراسـية المماثلـة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة".

وتحتاج هذه الخطوات الأساسية إلى اختيار الأسـاليب التـي تـؤمن لهـا المقـدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب:

أ. أسلوب الحدس: هي عملية ناجمة عن فاعلية الخـبرات المتراكمـة حيـنما تتسـم ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

ب. أسلوب دلفي: هي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين، وعـن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعيـة للمشـكلات المتوقـع قيامهـا ضـمن المجالات العامة.

ج. أسلوب السيناريو: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تـدفع نحـو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتهـا، وبمـا يعزز من القيمة التحسبية للقرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.

د. أسـلوب بحـوث العمليـات: هـو عمليـة منظمـة لتطبيـق الوسـائل العلميـة في معالجـة المشـكلات المعقـدة بـإدارة الـنظم الكـبرى، وتوجيـه قواهـا البشريـة، ومعـداتها ومواردها الحكومية والعسكرية، فضـلاً عـن توظيـف فـروع هـذا الأسـلوب مـن البرمجـة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج

هـ. أسـلوب الـنماذج الرياضـية: هـي أسـاليب تجريبيـة لتحليـل ومعالجـة المتغـيرات الكميــة التابعـة والمسـتقلة في عمليـات صـنع واتخـاذ القـرارات مـن خلال استخدام، وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصـة

بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى.

الخطوة الثانية: تشمل هذه المرحلة في تقيم هذه البدائل الإستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

كما يؤكد سانشيز وآخرون أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمدها المنظمة، يعني امتلاك المنظمة للمرونة الإستراتيجية، وإن قيمة القرارات الإستراتيجية للمنظمة تزداد بأمرين:

1- السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها.

2- انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الإستراتيجية (الإبداع، والمرونة، والتوقيت).

ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الإستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عدد كبيراً منها، ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل إستراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار، ليشمل دراسة وتحليل منطقي لكافة البدائل والمعطيات ذات العلاقة بالمشكلة، وتم التعبير عنها في الموقف، وهي عملية تصنيف الاحتمالات، البدائل إلى حدها الأدنى ليتسنى لمتخذ القرار اتخاذ ما يراه مناسباً.

وتسعى الإدارة العليا إلى خلق "حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة، كما تبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين و المعاونيين للقائد أو الرئيس في عملية بحث

ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتها، لمتابعة الأمور المهمة في بيئتها الخارجية، ويجب ربط البيئتين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار، وإلا كان العمل نظرياً.

وتوجه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الرئيس شخصياً في كثير من الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقه، أو لتحديد الاعتبارات الأساسية التي ستتم عليها بناء عملية تقيم البدائل.

كيفية اختيار البديل الاستراتيجي

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعا، لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعني حقيقة الأمر حسم الموقف، والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم، كما تبنى القرارات على أساس من (الحقائق، والتحليل، والإمكانيات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بنيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقا لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفا، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، والذي بني وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم المنظماتي، أو الاجتماعي.

ويعد علم القرارات من الدروس المهمة والمستنبطة التي أنتجتها ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق الموائمة والتزاوج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليتسنى لصانع القرار استخدامها في الوقت المحدد والمناسب.

كما يجري اختبار البديل الاستراتيجي "بحسب السياق المنطقي للمفاضلة،

وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة.

كذلك تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي.

أ. مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.

ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.

ج. نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.

د. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.

هـ. مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.

و. درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

لقد برزت في النصف الثاني للقرن الماضي نظريات ووسائل قدمتها العلوم السلوكية، وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعالياتها تساعد محللي وصانعي ومتخذي القرار في اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، وشملت هذه الطريقة: نظرية المباراة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات، ودراسة الحالة.

وأكسبت تلك الطرق والنظريات صانعي القرار الخبرة المتواصلة والقدرة الإبداعية، وتفعيلها عند قيامهم بدراسة المشكلات وتحليلها ومعالجتها والوصول إلى حلول إيجابية بصددها، كما يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة

اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قراراً استراتيجياً مستقبلياً عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، ويمكن تعريفها "بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعبتره متخذ القرار صحيحا، أو قريباً من الصحة عندما لا تتيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة.

وتعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويما عملياً للحل النظري، واستكمالاً لعلمية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقاً، توجد وسائل متعددة تدعم وتساند هذه الخطوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل، وإثبات تميزه، مثل (برمجة الحاسوب، ونماذج المحاكات، وتحليل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة الإجراءات، وتقدير الأثر الاجتماعي، وتقدير الأثر البيئي، وتحليل الخطر).

كما إن تنفذ الخطوات الست الواردة آنفا في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتقني والاستشاري في هيكلية صنع واتخاذ القرار، ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشتركين معهم الالتزام بهذا المبدأ ومنع الخروقات الإستخبارية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

التنفيذ الرئيسي الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه

تعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً، ومن ثم تنفيذه، يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات

الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مـرضي أو غـير مـرضي للأطـراف المعنيـة، يسـتوجب تنفيـذ القـرار النهـائي ضـمن البيئـة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

أولاً: صياغة البديل بوصفه قراراً استراتيجياً دالاً على مضمونه بشكل جيد.

ثانياً: اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

ثالثاً: تهيئة البيئة الداخلية المعنية لتنفيذ القرار، والاسـتعداد لعمـل ذلـك، وتهيئـة المـوارد والإمكانيات اللازمة، والإدارات والأقسام.

رابعاً: تهيئة البيئـة الخارجيـة الـرأي العـام والمجتمـع لضـمان الالتـزام، وحسـن التجـاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

كما يشمل القرار الاستراتيجي جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع.

وتتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسياً مترابطان هما:

أ. صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتـالي تحديـد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي إتباعها.

ب. احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجـه المـنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعـدم القـدرة عـلى السـيطرة عـلى الموقف.

وتضع قيادة المنظمة خطـة لتنفيـذ فقـرات القـرار الاسـتراتيجي الـذي وقـع عليـه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل:

أ. الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل.

ب. مراحل التنفيذ.

ج. الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

د. الطريقة التي يتم بها التنفيذ.

ه. الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.

و. المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.

ز. المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.

ح. البديل الواجب استخدامه في الظرف الطارئ.

كما تجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلاً عن إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف المتوخاه، تبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، كنواب الرئيس والمستشاريين وهيئات الركن ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ.

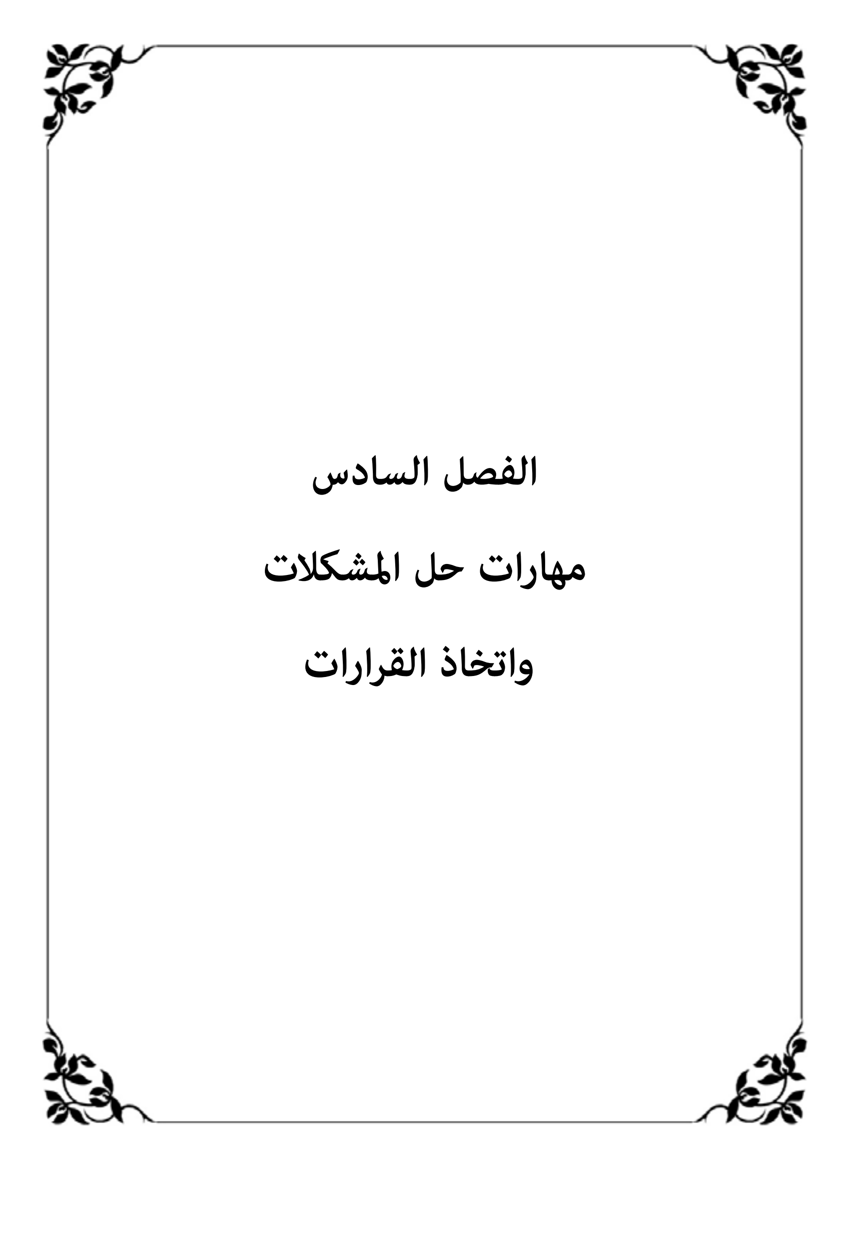
تستنهض الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالدعوة إلى تعديله، أو بإيقافه أو بإلغائه، وهذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكلية صنع واتخاذ القرار، ودفعهم للمشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ، مما يزيد من حماستهم وإقبالهم على الفعل.

تعتمد عملية استكمال المتابعة والمراقبة من خلال منظومات فنية وعلمية

تحليلية متعـددة المسـتويات تشـمل، التغذيـة الراجعـة، أطـر الأعـمال، توقيـت الأعـمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة.

كما يباشر متخذ القـرار التقـويم الموضـوعي والمعالجـة للنتـائج المتحققـة، وللآثـار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للـتماشي مـع الـبرامج والأهـداف التـي تـم التخطيط لها والمراد بلوغها وانجازها.

فالتقويم، يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعوا القرار، ويجـري تطبيقهـا في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عـن هـذه العمليـة التحليليـة إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل.



الفصل السادس

مهارات حل المشكلات

واتخاذ القرارات

تعريف المشكلة

هي عبارة الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إمّا تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

أو هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه، وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة .

أو هي انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وبالتالي فان المشكلة هي نتيجة غير مرغوب فيها تؤدي إلى ظهور علامات القلق والتوتر، وعدم التوازن التي تجعل الفرد يشعر بوجود ما يسمى بالمشكلة .

المكونات الرئيسة للمشكلة

1. المشكلة: الوضع الموجود وصفاً وأسباباً .
2. الطريق من المشكلة للحل آليات التنفيذ .
3. الحل: الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه، الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية، فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوغ تغييرها وتبديلها، حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات، حتى تحافظ على الروح الإيجابية، ولا تقع في مصيدة السلبية .

أنواع المشكلات

أ- المشكلة ذات الحل الواحد:

يرى الكثيرون أن المشكلة ذات الحل الواحد ليست مشكلة أصلاً، فليست هناك بدائل وليس هناك تقييم وليس هناك اختيار بين بدائل.

ب- المشكلة ذات الحلول غير المتوقعة:

مثال ذلك من يذهب إلى منزلة ولا يعثر على أحد بالمنزل، ويحاول العثور على المفتاح، وعندما يأتي أحد أفراد أسرته يكتشف أن المفتاح تحت الدواسة الموضوعة أمام الباب .

انه يصرخ عادة ياه لم أكن أتصور أن المفتاح (الحل) أمامي بهذه البساطة.

ج - مشكلة مستعصية:

هي المشكلة لا يمكن إثبات صحة حل لها ألا بعد تنفيذه .

د- مشكلة مفرغه خبيثة:

هذا النوع من المشكلات المعقدة التى تحوى بشر وسلوكيات وعلاقات وتبدو حلولها واضحة، ولكن غالباً ما تؤدى حلولها الى خلق مشكلات اكبر من المشكلة الأصلية .

هـ-مشكلة معالمها غير واضحة:

هذه عادة ما تتطلب حلولا إبداعية.

الأسلوب العلمي الفعال لتحليل المشكلات

1- إدراك المشكلة:

لقد ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل في يستوجب التحليل وسرعة الدراسة، أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه، كما أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط، ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له، مثل ارتفاع درجة الحرارة، كذلك يدرك الفرد أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق، فتبدأ بتحليلها والتعامل معها، وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض، وبالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى

تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشـكلات المحيطـة لأنهـا لم تستعد لها جيداً .

2- تعريف المشكلة:

إن علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشـفاء التـام، لـذا يجـب أولاً التعـرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض، والأسـلوب العلمـي لـذلك هـو تشـخيص المشـكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها، وصـولاً إلى الأسـباب الحقيقيـة التـي أدت لظهور الأعراض المرضية، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً، فعلى سبيل المثال فمشكلة تكرر تغيب تلميذ عن المدرسة أو الجامعة تعالج بشكل أفضل عند معرفة الأسباب التي تجعله لا يحب المدرسة، ومشكلة تبديد الطفل لمصروفه لا تحل بمضاعفة المصروف، ولكن بدراسة أسباب هـذا الإنفـاق، ويجـب في هـذه المرحلـة تحديـد إطار زمني لحل المشكلة و البدء في تنفيذ الحلول .

3- جمع المعلومات الضرورية

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومـات التـي قـد تساهم في تفهـم جوانب المشكلة وإبعادهـا وفي نفـس الوقـت تسـاهم في حلهـا ولا تقـتصر عمليـة جمـع البيانات والمعلومات عـلى مرحلـة مـن المراحـل بـل تـتم في جميـع مراحـل تحليـل وحـل المشكلات:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟
- أين تحدث المشكلة ؟
- متى تحدث المشكلة ؟
- كيف تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟

- لمن تحدث هذه المشكلة ؟

- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

4- تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة .

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟

- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟

- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟

- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟

- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5- ضع البدائل الممكنة

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الإبتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل .

- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.

- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ .

- التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

- الابتكار والإبداع في طرح البدائل .

- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ .

6- تقييم البدائل:

- تهدف هذه المرحلة إلى اختيار البديل الأمثل .

- وضع أولويات وأوزان نسبية للمعايير .

- مراجعة الهدف من حل المشكلة .

- وضع معايير للتقييم .

- التوصل إلي البديل الذي يحقق أفضل النتائج البديل الأنسب.

- دراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعة .

7- تطبيق البديل الأنسب:

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هـو وضـعه موضـع التنفيذ الفعلي، ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطـيط والتنظـيم، وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطـة تنفيذيـة تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية، والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :

- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي .

- تحديد من سيراقب على التنفيذ .

- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والحلول عن طريقMilestone Chart .

اخطاء شائعة مصاحبة في حل المشكلات

ا- الاندفاع في التوصل إلى نتيجة قبل تحليل كافه أوجه المشكلة

2- الفشل في تجميـع البيانـات الهامـة سـواء تلـك المتعلقـة بالمشـكلة أو المتعلقـة بالحلول المقترحة

3- معالجة مشكلات تخرج عن نطاق سيطرة أو تأثير أعضاء الجماعة .

4- التعرض لمشكلات شديدة التعميم أو غير محددة تحديداً جيداً .

5- الفشل في إرساء الأسس الكافية لأي حل .

6- إغفال أفراد على جانب كبير من الأهمية – خاصة من خارج المجموعة – عند البحث عن الحلول.

7- الفشل في التخطيط الكافي لكيفية تنفيذ الحل الذي يوصى به.

مقدمات مهمة عن المشكلات الإدارية

1. السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.
2. لا تتصرف من فورك، إلا في الأزمات الخطيرة.
3. التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
4. قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل .
5. إنّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنّما نظرتهم لها.
6. قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها .
7. وازن بين الفعل التكيفي لتهدئة الآثار وبين الفعل التصحيحي التوصل إلى حل.
8. يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.
9. يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
10. لا تحاول استنتاج شئ ثمّ تسعى لإثباته.
11. تأكد أنّك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها، وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين .
12. لا تقفز مباشرة إلى الحل.
13. لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.
14. لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدّة أسباب متداخلة.
15. ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.

16.اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.

17.فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل.

18.كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.

19.لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها .

20.لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني: ويعد الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة؛ وينسب 85% من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال .

21.نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي .

22.إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها .

23.العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها.

24.حل المشكلات في الغالب منطق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.

25.يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها، ويجب على المدير الإطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات.

26.استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها : إن علم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من " صدمة المستقبل " ومن " توالي الضربات والمحن " .

الأساليب الحديثة المتبعة للتعامل مع المشكلات

1) لا تفعل شيئاً :

1. إذا كانت المشكلة ستحل تلقائياً.
2. إذا كانت آثارها ضعيفة.

3. إذا كانت تكلفة الحل أعلى من تكلفة المشكلة.

2) معالجة الآثار:

1. عندما نتوقع زوال السبب.
2. عندما تكون تكلفة معالجة السبب كبيرة.
3. عندما يكون السبب خارج السيطرة.

3) معالجة المشكلة:

1. إذا كانت خطيرة.
2. إذا كانت متفاقمة.
3. إذا جاء أمر بعلاجها من جهة عليا.

4) مراقبة الوضع فقط:

1. إذا كانت غير ملحة.
2. إذا بدأت بالتلاشي.
3. إذا كانت الأسباب غير واضحة.

ومن أسباب عدم مواجهة المشكلة:

1. الجهل بحدوثها.
2. الارتياح.
3. كونها تتعلق بشخص محبوب أو مكروه .
4. إذا كانت ....؟ انظر أساليب التعامل مع المشكلات.

أخطاء في تحديد المشكلات

1. تجميع المشاكل الصغيرة كمشكلة كبيرة واحدة، فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه .
2. إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل .

3. القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول .
4. الاعتماد على المشاعر دون الحقائق .
5. الاختلاف حول معيار الأداء القياسي : من أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه .
6. التركيز على الأسباب الخارجية فقط، وإن تصبروا وتتقوا لا يضركم كيدهم شيئاً .

الحل الجماعي

1) الإيجابيات:

1. اختيار أفضل الحلول المقترحة، بسبب مشاركة عدة عقول في الحل والاختيار .
2. تنوع الأفكار وتلاقحها .
3. تعدد مصادر المعلومات .
4. أقل تحيزاً، حيث تنتفي الدواعي الشخصية .
5. فرصة للتواصل والتدريب .
6. الالتزام العالي بالأداء .
7. مشاركة عدة مستويات إدارية، فتشارك الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط والإدارة الوسطى المهتمة بالإشراف والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ .

2) السلبيات:

1. إغفال تسجيل الأفكار.
2. الافتقار إلى التوجيه الموضوعي، انظر أسلوب القبعات الست في التفكير.

3. التنافس المنفر .

4. المواكبة والمجاراة، بسبب الركون إلى خبرة أو مكانة أحد المشاركين.

5. سيطرة طريقة تفكير الرئيس.

6. المقيدات الزمانية والمكانية.

الأسباب الرئيسية في الفشل في حل المشكلات

1. نقص المعلومات أو التحليل السيئ للمشكلة .
2. عدم إتباع المنهجية في تحديد وحل المشكلات .
3. وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي .
4. استخدام نوع واحد من التفكير (طريقة القبعات الست):
   - القبعة البيضاء = نظرة موضوعية للأمور .
   - القبعة السوداء = الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي .
   - القبعة الحمراء = الانفعال والحدس والتفكير الفطري .
   - القبعة الزرقاء = ضبط عملية التفكير.
   - القبعة الصفراء = الممكن والمنطق الإيجابي .
   - القبعة الخضراء = الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق .
5. غياب أو تحجيم مشاركة الأطراف المعنية .
6. الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار .
7. مقاومة التغيير .
8. التوقف عن التنفيذ أو ترك المتابعة والتقويم .

أهمية المعلومات لحل المشكلات

1. المعلومات مهمة لحل المشاكل إذ المعلومة قوة .
2. لا بد أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع .

3. توقيت الحصول على المعلومة مهم .

4. يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة .

5. شرعية طريقة الحصول على المعلومة .

6. لابد من التعامل بكفاءة مع المعلومة .

مصادر المعلومات

1. المصدر البشري.

2. البيانات الأولية والثانوية والتاريخية.

3. البيانات الوصفية والكمية.

4. التنبؤات والتوقعات واستشراف المستقبل.

ويمكن الحصول على هذه المعلومات من التقارير والكتب والاستبيانات وغيرها .

أدوات تحليل المعلومات

- سمكة إشيكاوا: حيث تكتب المشكلة، وتحدد أهم أسبابها وأكثرها تأثيراً .
- خرائط الزمن : من خلال رسم بياني يتضح زمن الانحـراف، وبتحليـل الـزمن يتعـرف على الأسباب .
- خرائط الإجراءات: لتحديد مكمن الخلل فيعالج .

ومن خطوات تحليل المشكلة:

1- تعريف المشكلة وتمييزها، المشكلة المعرفة جيدا هي مشكلة نصف محلولة.

2- إعداد قائمة بالحلول (طريقة العصف الذهني).

3- تحليل المشكلة : أسبابها؛ ماذا نريد ؟هل تؤثر على أهدافنا ؟.

كما تقوم طريقة العصف الذهني على مبادىء : الحرية في طرح الأفكار؛ يمكن البناء على فكرة مطروحة؛ عرض الأفكار دون نقد؛ الكم الكثير يولد الكيف المتميز، ثم تمحص الأفكار ويحذف المكرر و يختار المناسب منها ويقارن بينها .

4- تقييم الحلول (حسب المعايير) : الملائمة وتشمل المهارات المطلوبة والموارد البشرية والمادية، التكلفة، المخاطر هل لديك القدرة على تحمل أسوأ النتائج المتوقعة (تقييم الخطر النازل)، مراعاة البيئة والقيم والمفاهيم الشخصية، مستوى القبول للقرار .

5- تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار : الايجابيات والسلبيات (النوع لا العدد)، الإجماع الحقيقي؛ التصويت (بنوعيه، إما اختيار حل واحد أو تقييم جميع الحلول من 10 مثلاً، وجمع قيم كل حل والأكثر قيمة هو المناسب).

6- وضع خطة للتنفيذ : لأنه إحداث تغيير، توقع المخاطر ثم حاول منعها أو تقليلها، ناقش الأفراد التفيذيين فلابد من القناعة والوضوح، والاستعداد النفسي وبين لهم منافع القرار ومضار عدمه .

7- المتابعة والتقييم : تابع التنفيذ، ولا حظ مؤشرات النجاح أو الفشل، اعترف بالقرار السيء؛ عند الحاجة الدائمة للقرار اجعله سياسة، تأكد من انتهاء المشكلة واتخذ خطوات وقائية لمنع تكرارها، اكتب تقريراً مفصلاً لرئيسك.

تعريف الإبداع

هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشّخصيّة التي إذا ما وجدت بيئةً مناسبةً، يمكن أن ترقى بالعمليّات العقليّة، لتؤدّي إلى نتاجات أصيلة وجديدة سواء بالنّسبة لخبرات الفرد السّابقة أو خبرات المؤسّسة أو

المجتمع أو العالم، إذا كانت النّتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعيّة في أحد ميادين الحياة الإنسانيّة.

مكوّنات الإبداع وعناصره

أوّلاً: المناخ الإبداعي

يقصد بالمناخ الإبداعي البيئة التي يقع فيها الإبداع باعتباره ظاهرة اجتماعيّة وذات محتوىً حضاري وثقافي، وبهذا المعنى يمكن النّظر للإبداع كشكلٍ من أشكال القياديّة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصيّاً واضحاً على الآخرين، إنّ تقبّل مجتمعٍ ما واعترافه بقيمة وأهميّة عملٍ ما شرط أساسي لتفريد هذا العمل، وإبرازه في سجّل الحضارة الإنسانيّة.

ثانياً: الشّخص المبدع

هو الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات، يمكن التّعرّف عليها عن طريق دراسة متغيّرات الشّخصيّة والفروق الفرديّة في المجال المعرفي ومجال الدّافعيّة، واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية .

كما يتناول وصف الشّخص المبدع عادةً محورين أساسيين هما:

أ. الخصائص المعرفيّة:

يتفّق الباحثون عموماً على أنّ الأشخاص المبدعين، برغم اختلاف ميادين إبداعهم، يشتركون في مجموعةٍ من السّمات والقدرات وأساليب معالجة المشكلات والمعلومات، ويمكن تلخيص الخصائص المعرفيّة العامّة للمبدعين في ما يلي: الذّكاء المرتفع، الأصالة، الطّلاقة اللّفظيّة، قوّة البيان، الخيال الواسع، القدرة على التّفكير المجازي، المرونة، المهارة في اتّخاذ القرار، القدرة على التّفكير المنطقي، الاستقلاليّة في إصدار الأحكام، التّكيّف مع الأوضاع المستجدّة، استخدام الصّور الذّهنيّة والتّصنيفات الشّاملة، القدرة على استيعاب

المواقف المختلطة أو المشّوشة، تفضيل التّواصل غير اللّفظي، استخدام المعرفة الموجودة كأساسٍ لتوليد أفكارٍ جديدة، إثارة الأسئلة المبدوءة بـ "لماذا" حول المعايير والافتراضات القائمة، التّنبّه للمواقف الجديدة وللثّغرات في المعرفة والقدرة الفنّيّة أو الجماليّة على تحديد مشكلاتٍ جيّدة للبحث والمتابعة.

ب. الخصائص الشّخصيّة والدّافعيّة:

هنا يتميّز الأشخاص المبدعون بمجموعةٍ من الخصائص الشّخصيّة والدّافعيّة التي قد يتوافر بعض منها لدى شخصٍ مبدعٍ، ولا يتوافر لدى آخر، كما أنّ بعض هذه الخصائص قد يرد لدى بعض الباحثين، ولا يرد لدى آخرين، ومن أكثر الخصائص الشّخصيّة والدّافعيّة التي ترد في المراجع المتخصّصة ما يلي: الرّغبة في التّصدّي للمواقف العدائيّة، القيام بالمخاطرات الذّكيّة، المثابرة، الميل للبحث والتّحقيق، حبّ الاستطلاع، الانفتاح على الخبرات الجديدة، الانضباطيّة، الالتزام بالعمل، الدّافعيّة الدّاخليّة المرتفعة، التّركيز على المهمّات، عدم التّحرّج في رفض أو مقاومة القيود المفروضة من قبل الآخرين، التّنظيم الذّاتي لدرجة وضع قواعد خاصّة للسّلوك عوضاً عن إتباع قواعد الآخرين، الانشغال الذّهني الذّاتي، التّأثير على المحيط، التّأمّل والانسحاب من المواقف الميئوس من تطويرها أو تعديلها.

ثالثاً: العمليّة الإبداعيّة

يمثّل هذا الاتّجاه محور اهتمام علماء النّفس المعرفيّين، ويركّز على الجوانب المتعلّقة بعمليّة حلّ المشكلات، وأنماط التّفكير، أو أنماط معالجة المعلومات التي تشكّل عمليّة الإبداع، وتعرف العملية الإبداعية بأنها عمليّة تحسّسٍ للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضّعف والفجوات والتّنافر والنّقص فيها، وصياغة فرضيّاتٍ جديدة، والتّوصّل إلى ارتباطاتٍ جديدة باستخدام

المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيّات وإعادة فحصها عند اللّزوم، وتوصيل النّتائج.

رابعاً: النّاتج الإبداعي

هو ذات الاتّجاه بالنّاتج الإبداعي ذاته على افتراض أنّ العمليّة الإبداعيّة، سوف تؤدّي في النّهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة بصورةٍ لا لبس فيها، سواء أكانت على شكل قصيدةٍ أم لوحةٍ فنّيّةٍ أم اكتشافٍ أم نظريّة، وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الفنّيّة والأدبيّة والموسيقيّة من حيث مستوى الإبداع فيها، وغالباً ما اتّخذت الأصالة والملاءمة كمعيارين للحكم على النّواتج.

مستويات الإبداع

يظهر الإبداع على مستوياتٍ مختلفةٍ تتراوح بين اكتشاف تركيب الذّرّة وتنظيم مخطّط الحديقة، ولكن عندما يرد تعبير "الإبداع" فإنّ ما يتبادر إلى الذّهن لدى كثيرٍ من النّاس أكاديميّين وعاديّين، هو الاختراق الإبداعي Creative Breakthrough أو الإنجاز الخارق غير المسبوق.

المراحل الاساسية في العمليّة الإبداعيّة

بالرّغم من تنوّع الاتّجاهات حول ما يعنيه تعبير "العمليّة الإبداعيّة"، فإنّ الاتّجاه التّقليدي يصف هذه العمليّة بدلالة مجموعةٍ من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحثٍ لآخر:

أوّلاً: مرحلة الإعداد

من النّادر أن يتوصّل أحد إلى تحقيق اختراقٍ إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعدادٍ وتحضيرٍ صعبة، وفي معظم الحالات تتطلّب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجةٍ كبيرةٍ من الأهمّيّة هما:

1. التّعريف الواضح والمحدّد للمشكلة التي يتطلّب حلّها اختراقاً إبداعيّاً.
2. جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلوماتٍ حول المشكلة، قد لا تكون متوافرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.
3. وعلاوةً على ذلك يتطلّب الإعداد الجادّ للعمل الخارق القيام بما يلي:

- صياغة استنتاجات أوليّة عامّة بناءً على المعلومات المتوافرة أو التي يمكن الحصول عليها في الخطوة الثّانية.

- فحص الاستنتاجات العامّة بتوسيع دائرة البحث التّمهيدي، ومراعاة عامل التّوفيق بين دقّة التّعميم وموضوعيّته وبين الجانب الاقتصادي والعملي، وترجع أهمّيّة هذه الخطوة إلى أنّها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلوماتٍ هامّة تساعد في صياغة فرضيّاتٍ جديدة تزداد صعوبةً مع تجاوز الاستنتاجات أو الصّياغات السّببيّة المألوفة لتفسير المشكلة.

ثانياً: مرحلة الاحتضان

هي مرحلة تعقب عدّة محاولات يائسة للتّوصّل إلى حلٍّ خارقٍ للمشكلة بعد التّفكير في كلّ الاحتمالات الممكنة، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدّة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كأن يتمشّى أو يذهب للسّباحة أو اصطياد السّمك أو لعب الجولف أو النّوم أو الاستحمام أو تعمّد الانشغال بموضوعٍ آخر.

وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أنّ إنجازاتهم الخارقة تحدث بصورةٍ أكثر جاهزيّة خلال الأوقات التي يتركّز فيها وعيهم حول موضوعٍ آخر أو على الأقلّ وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة وغير المقبولة لديهم التي توصّلوا إليها ابتداءً وكاد الإحباط يغمرهم، ومن المؤكّد إلى حدٍّ كبير أنّ كثيراً من التّفكير يحدث في مستوى ما قبل الوعي أو اللاّوعي، وقد يكون

العقل غير الواعي هو الأقدر على مسح المعلومات المختزنة، وتكوين ارتباطاتٍ غير عاديّة بينها، لأنّه متحرّر من القيود التي تجعل العقل الواعي محكوماً بالقنوات المألوفة.

ثالثاً: الإصرار والمثابرة

إنّ مراجعة سير العظماء الذين قدّموا للبشريّة ما يستحقّ عدّه اختراقاً إبداعيّاً في العلوم والفنون، تكشف بوضوحٍ عن أهمّيّة توافر مستوىً رفيعٍ من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة وبعدها، فقد أمضى آينشتاين أربعة عشر عاماً وهو يطوّر اختراقه الأوّل في بحثه عن النّظريّة النّسبيّة الذي نشره عام 1905، وقبل أن يصبح نجماً عالميّاً وينال جائزة نوبل عام 1922، كان عليه أن يخوض مواجهاتٍ جادّة، مع أشهر الفيزيائيّين المعاصرين له من الذين عارضوا نظريّته أو لم يعيروها اهتماماً يذكر أمثال ماخ Mach وبوينكير Poincare وبلانك Planck ولورينتز Lorentz، ولا سيّما في السّنوات الأولى التي أعقبت نشر ورقته الأولى عن النّظريّة.

رابعاً: الإشراق

يقصد بالإشراق تلك اللّحظة التي يتفتّق فيها التّفكير فجأةً عن حلٍّ أو بوادر حلٍّ للمشكلة التي طالما شغلت حيّزاً كبيراً من النّشاط العقلي خلال مرحلتيّ الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيّات المشكلة إلى مستوى اللاّشعور أو ما قبل الشّعور الذي تتمّ فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التّحضير والإعداد، إنّ الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحلّ اللّغز المحيّر والشّعور بالرّضا والارتياح بعد معاناةٍ ذهنيّةٍ قد تطول أو تقصر لأنّه لا يمكن التّنبّؤ بها أو استعجالها.

خامساً: التّحقّق والبرهان

تشير حياة المبدعين إلى أنّ عمليّة الاختراق الإبداعي لا تنتهي عادةً بمجرّد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التّوصّل إلى حلّ المشكلة، ذلك أنّ هناك حاجة وضرورة لبذل مزيدٍ من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتّغلّب على العقبات التي تعترض عادةً الاختراقات الإبداعيّة، وقد تضيع الفكرة أو يفقد الحلّ قيمته ما لم يتواصل التّفكير الإبداعي، حتّى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتّطوير وتقديم الأدلّة على أنّها متفرّدة وأصيلة وعمليّة وغير مسبوقة.

إنّ التّاريخ العلمي حافل بأمثلةٍ لنظريّاتٍ صحيحةٍ رفضت في بداية الأمر، وعند مراجعتها فيما بعد (عدّة قرون أحياناً) وجدت صحيحة، ومن أمثلة ذلك أنّه بعد مرور حوالي 800 عام على تقديم أرستارخوس Aristarchus في القرن الثّالث قبل الميلاد فكرته القائلة بأنّ الأرض هي التي تدور حول الشّمس، ولم يكن قادراً على إقناع الآخرين بذلك، جاء كوبرنيكس Copernicus ليراجع كتابات الأقدمين حول النّظريّة ويدرسها ويثبت صحّتها.

ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ استعراض مراحل عمليّة الاختراق الإبداعي، لا يعني بالضّرورة أنّ كلّ اختراقٍ إبداعي لا بدّ أن يمرّ بهذه المراحل على التّرتيب. إنّ التّداخل بين هذه المراحل ممكن كما هو الحال بالنّسبة لتقدّم إحدى هذه المراحل على سابقتها.

دور التّفكير الإبداعي في حل المشكلات

إن التّفكير الإبداعي نشاط عقلي مركّب وهادف توجهّه رغبة قويّة في البحث عن حلول أو التّوصّل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً، ويتميّز التّفكير الإبداعي بالشّموليّة والتّعقيد لأنّه ينطوي على عناصر معرفيّة وانفعاليّة وأخلاقيّة متداخلة تشكّل حالةً ذهنيّةً فريدة، ويستخدم الباحثون تعبيرات

متنوّعة تقابل مفهوم "التفكير الإبـداعي" وتلخّصـه مـن النّاحيـة الإجرائيّـة مثـل "التّفكـير المنتج" Productive و"التّفكير المتباعد" Divergent و"التّفكير الجانبي" Lateral.

مهارات التفكير الإبداعي

منّ خلال مراجعة لأكثر اختبارات التّفكير الإبداعي شيوعاً، وهي اختبارات تـورنس واختبـارات جيلفـورد تشـير إلى أهـمّ مهـارات التّفكـير الإبـداعي أو قدراتـه التـي حـاول الباحثون قياسها، وهي:

أوّلاً: الطّلاقة

تعني القدرة على توليد عددٍ كبيرٍ من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاسـتعمالات عنـد الاسـتجابة لمثـيرٍ معـيّن، والسّرعـة والسّـهولة في توليـدها، وهـي في جوهرها عمليّة تذكّر واستدعاء اختياريّة لمعلوماتٍ أو خـبراتٍ أو مفـاهيم سـبق تعلّمهـا، وقد تمّ التّوصّل إلى عدّة أنواعٍ للطّلاقة عن طريق التّحليـل العـاملي، وفي مـا يـلي تفصـيلٌ لهذه الأنواع مع أمثلةٍ عليها:

أ. الطّلاقة اللّفظيّة أو طلاقة الكلمات، مثل:

- اكتب أكبر عددٍ ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف "م" وتنتهي بحرف "م".
- اكتب أكبر عددٍ ممكن من الكلمات التي تضمّ الأحرف الثّلاث التّالية: "ك، أ، ن".
- هات أكبر عددٍ ممكن من الكلمات المكوّنة من أربعة أحرف وتبدأ بحرف "ج".

ب. طلاقة المعاني أو الطّلاقة الفكريّة، مثل:

- أعط أكبر عددٍ ممكن من العناوين المناسبة لموضوع القصّة.
- اذكر جميع الاستخدامات الممكنة لـ "علبة كرتون فارغة".

- اذكر كلّ النّتائج المترتّبة على زيادة عدد سكان الأردنّ بمقدار الضّعفين.
- اكتب أكبر عددٍ ممكن من النّتائج المترتّبة على مضاعفة طول اليوم ليصبح 48 ساعة.

جـ. طلاقة الأشكال:

هي القدرة على الرّسم السّريع لعددٍ من الأمثلة والتّفصيلات أو التّعديلات في الاستجابة لمثيرٍ وضعيٍّ أو بصري، مثل كوّن أقصى ما تستطيع من الأشكال أو الأشياء باستخدام الدّوائر المغلقة أو الخطوط المتوازية التّالية:

ثانياً: المرونة

هي القدرة على توليد أفكارٍ متنوّعة ليست من نوع الأفكار المتوّقعة عادةً، وتوجيه أو تحويل مسار التّفكير مع تغيّر المثير أو متطلّبات الموقف، والمرونة هي عكس الجمود الذّهني الذي يعني تبنّي أنماط ذهنيّة محدّدة سلفاً وغير قابلة للتّغيّر حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التّلقائيّة، والمرونة التّكيّفيّة، ومرونة إعادة التّعريف أو التّخلّي عن مفهومٍ أو علاقةٍ قديمةٍ لمعالجة مشكلةٍ جديدة، ومن الأمثلة عليها:

- اكتب مقالاً قصيراً لا يحتوي على أيّ فعلٍ ماضٍ.
- فكّر في جميع الطرق التي يمكن أن تصمّمها لوزن الأشياء الخفيفة جدّاً.

كما يلاحظ هنا أنّ الاهتمام ينصبّ على تنوّع الأفكار أو الاستجابات، بينما يتركّز الاهتمام بالنّسبة للطّلاقة على الكمّ دون الكيف والتّنوّع.

ثالثاً: الأصالة

إن الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتّفكير الإبداعي،

والأصالة هنا بمعنى الجدّة والتّفرّد، وهي العامل المشترك بين معظم التّعريفات التي تركّـز على النّواتج الإبداعيّة، كمحكٍّ للحكم على مستوى الإبداع. ولكنّ المشكلة هنـا هـي عـدم وضوح الجّهة المرجعيّة التي تتّخذ أساساً للمقارنة، هـل هـي نـواتج الرّاشـدين؟ أم نـواتج المجتمع العمري؟ أم النّواتج السّابقة للفرد نفسـه؟ كيـف لنـا أن نعـرف أنّ فكـرةً أو حـلاً لمشكلةٍ ما يحقّق شرط الأصالة؟ وماذا لو توصّل اثنان في بلدين متباعدين إلى حلٍّ إبـداعي لمشكلةٍ ما في أوقاتٍ متقاربة؟ ألا يستحقّ الثّاني وصف المبدع لأنّه جاء متأخّراً في إنجازه؟

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الاتّجاهات الإنسانيّة والبيئيّة تتبنّى وجهة النّظـر القائلـة باعتماد الخبرة الشّخصـيّة السّـابقة للفـرد أساسـاً للحكـم عـلى نوعيّـة نواتجـه، بمعنـى أنّ الأصالة ليست صفة مطلقة، ولكنّها محدّدة في إطار الخبرة الذّاتيّة للفرد.

رابعاً: الإفاضة

تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوّعة لفكرة أو حلٍّ لمشـكلة أو لوحـة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها.

خامساً: الحساسيّة للمشكلات

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضـعف في البيئـة أو الموقـف، ويعني ذلك أنّ بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتّحقّق مـن وجودهـا في الموقف، ولا شكّ في أنّ اكتشاف المشكلة يمثّل خطوة أولى في عمليّة البحث عن حلٍّ لها، ومن ثمّ إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معـارف أو منتجـات موجـودة، ويرتبط بهـذه القـدرة ملاحظـة الأشـياء غـير العاديّـة أو الشّـاذّة أو المحـيّرة في محـيط الفـرد ، أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها من مثـل لمـاذا لم يقـم أحـد بـإجراءٍ

حيال هذا الوضع؟ أو لماذا لا يكون جهاز، (الهاتف مثلاً) بهذا الشّكل حتّى يسهل على الأطفال استخدامه لطلب النّجدة مثلا؟

التّفكير الإبداعي والتّفكير النّاقد

من غير الممكن التّمييز بين التّفكير الإبداعي والتّفكير النّاقد لسببٍ بسيط هو أنّ أيّ تفكيرٍ جيّد يتضمّن تقييما للجودة أو النّوعيّة، وإنتاج ما يمكن وصفه بالجدّة. ومن الصّعب أن ينشغل الدّماغ بعمليّة تفكيرٍ مركّبٍ دون دعمٍ من عمليّة تفكيرٍ مركّبةٍ أخرى، ولكن نواتج التّفكير تتنوّع تبعاً لنوع المهمّة، وما إذا كانت تتطلّب تفكيراً إبداعيّاً أو تفكيراً ناقداً، وفي ما يلي مقارنةً بين التّفكير النّاقد والتّفكير الإبداعي، كما أوردها الباحث باير :

التّفكير النّاقد	التّفكير الإبداعي
تفكير متقارب Convergent	تفكير متشعّب Divergent
يعمل على تقييم مصداقيّة أمورٍ موجودة	يتّصف بالأصالة
يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها	عادةً ما ينتهك مبادئ موجودة ومقبولة
يتحدّد بالقواعد المنطقيّة ويمكن التّنبّؤ بنتائجه	لا يتحدّد بالقواعد المنطقيّة ولا يمكن التّنبّؤ بنتائجه
يتطلّبان وجود مجموعةٍ من الميول والاستعدادات لدى الفرد	
يستخدمان أنواع التّفكير العليا كحلّ المشكلات واتّخاذ القرارات وصياغة المفاهيم	

حيث إنّ الاختراق الإبداعي Creative Breakthrough يظهر بوضوح الفرق بين التّفكير النّاقد والتّفكير الإبداعي، فالتّفكير النّاقد محكوم بقواعد المنطق ويقود إلى نواتج يمكن التّنبّؤ بها، أمّا التّفكير الإبداعي فليس هناك قواعد منطقيّة تحدّد نواتجه، ولأنّ ما يتمّ اكتشافه في حالة الاختراق الإبداعي شيء

جديد وأصيل فليس ممكناً التّنبّؤ به، إنّه شيء يحدث على يد شخص، وهذا كلّ ما في الأمر رغم أنّ هناك بعض العوامل المعينة في حدوث الاختراق.

أهمية الإبداع والذّكاء

هنا تقيس اختبارات الإبداع ما يسمّى بالتّفكير المتمايز أو التّفكير المنتج Divergent/ Productive، حيث يوجد أكثر من إجابة ممكنة لكلّ سؤال، بينما تقيس اختبارات الذّكاء في جوهرها ما يسمّى بالتّفكير المتقارب Convergent، حيث يوجد حلّ واحد صحيح لكلّ سؤال، وقد درست العلاقة الارتباطيّة بين الذّكاء والإبداع ووجد أنّ معامل الارتباط إيجابي ومتوسّط حتّى مستوى ذكاء 120، وهو ما سمّي بـ "العتبة الفاصلة" Threshold، أمّا في مستويات الذّكاء الأعلى فقد وجد أنّ الارتباط بين الذّكاء والإبداع ينعدم تقريباً، ومعنى ذلك أنّ مبدعين من مستوىً مرموق قد لا يكونون على نفس المستوى من الذّكاء، وكذلك ليس بالضّرورة أن يظهر الأذكياء جدّاً نواتج إبداعيّة.

العقبات التي تواجه التّفكير الإبداعي

لقد أشارت مراجع عديدة إلى وجود عقباتٍ كثيرة ومتنّوعة تقف في طريق تنمية مهارات التّفكير الإبداعي والتّفكير الفعّال، وربّما كانت الخَطوة الأولى التي يجب أن يتنبّه إليها المعلّمون والمدرّبون والآباء هي تحديد هذه العقبات حتّى يمكن التّغلّب عليها بفاعليّة عند تطبيق البرنامج التّعليمي أو التّدريبي الذي يستهدف تنمية مهارات التّفكير الإبداعي، وقد صُنّفت عقبات التّفكير الإبداعي في مجموعتين رئيستين نوجزهما في ما يلي:

أوّلاً: العقبات الشّخصيّة

أ. ضعف الثّقة بالنّفس:

الثّقة بالنّفس عاملٌ مهم في تنمية مهارات التّفكير الإبداعي لأنّ ضعف

الثّقة بالنّفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنّب المخاطرة والمواقف غير المأمونة عواقبها.

ب. الميل للمجاراة:

إنّ النّزعة للامتثال إلى المعايير السّائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسّيّة وتحدّ من احتمالات التّخيّل والتّوقّع، وبالتّالي تضع حدوداً للتّفكير الإبداعي.

جـ. الحماس المفرط:

تؤدّي الرّغبة القويّة في النّجاح والحماس الزّائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النّتائج قبل نضوج الحالة، وربّما القفز إلى مرحلةٍ متأخّرةٍ في العمليّة الإبداعيّة دون استنفاذ المتطلّبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقتٍ أطول.

د. التّشبّع:

يعني التّشبّع الوصول إلى حالةٍ من الاستغراق الزّائد الذي قد يؤدّي إلى إنقاص الوعي بحيثيّات الوضع الرّاهن وعدم دقّة المشاهدات، والتّشبّع حالةٌ مضادةٌ للاحتضان Incubation أو الاختزان المرحلي للفكرة أو المشكلة.

هـ. التّفكير النّمطي:

يقصد بالتّفكير النّمطي ذلك النّوع من التّفكير المقيّد بالعادة Habit-Bound Thinking، وهو من أبرز عقبات التّفكير الإبداعي .

و. عدم الحساسيّة أو الشّعور بالعجز:

من الخصائص الضّروريّة لعمليّة التّفكير الإبداعي اليقظة والحساسيّة المرهفة للمشكلات، وعندما تضعف الحساسيّة نتيجة عدم الإثارة أو قلّة التّحدّي فإنّ الشّخص يصبح أكثر ميلاً للبقاء في دائرة ردود الفعل، لما يدور حوله، ويتخلّى عن المبادأة في استشراف أبعاد المشكلة والانشغال في إيجاد

حلولٍ لها مجرّد الإحساس بها.

ز. التّسرّع وعدم احتمال الغموض:

ترتبط هذه الصّفة بالرّغبة في التّوصّل إلى جوابٍ للمشكلة من خلال انتهاز أوّل فرصةٍ سانحة دون استيعاب جميع جوانب المشكلة، والعمل على تطوير بدائل أو حلولٍ عدّة لها، ومن ثمّ اختيار أفضلها، ومن المشكلات المرافقة لهذه الصّفة عدم احتمال المواقف المعقّدة أو الغامضة والتّهرّب من مواجهتها، إنّ الرّغبة الجامحة في الحفاظ على شروط الأمن والنّظام الشّخصي تضعف القدرة على احتمال المواقف الغامضة أو المواقف غير الواعدة بنتائج سارّة، وتتجلّى هذه الصّفة لدى الأشخاص الذين يصرّون على طرح أفكارٍ عمليّة ومحسوسة في صورةٍ نهائيّة.

كما يعدّ تأجيل إصدار الأحكام من الخصائص الهامّة للتّفكير الإبداعي، وعند ممارسة عمليّة العصف الذّهني مثلاً لا يسمح بإصدار الأحكام إلاّ بعد استنفاذ كلّ فرصةٍ ممكنة لتوليد الأفكار.

ح. نقل العادة:

عندما تترسّخ لدى الفرد أنماطٌ وأبنيةٌ ذهنيّة معيّنة كانت فعّالة في التّعامل مع مواقف جديدةٍ ومتنوّعةٍ، فإنّه غالباً ما يتمّ تجاهل استراتيجيّاتٍ أخرى أكثر فاعليّة، ومن العبارات القاتلة التي تلخّص هذه العقبة قولنا: لقد كنّا دائماً نفعل هذا بنجاح، أو كنّا دائماً نحلّ المشكلة بهذه الطّريقة.

ثانياً: العقبات الظرفيّة

يقصد بالعقبات الظّرفيّة للتّفكير الإبداعي تلك المتعلّقة بالموقف ذاته أو بالجوانب الاجتماعيّة أو الثّقافيّة السّائدة.

الاستراتيجيات الرئيسية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لحل المشكلات.

أولاً: العصف الذّهني

يعدّ العصف الذّهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعيّة للمشكلات في حقول التّربية والتّجارة والصّناعة والسّياسة في العديد من المؤسّسات والدّوائر التي تأخذ، بما تتوصّل إليه البحوث والدّراسات العلميّة من تطبيقاتٍ ناجحة في معالجة المشكلات المعقّدة التي تواجهها، ويعني تعبير "العصف الذّهني" استخدام الدّماغ أو العقل في التّصدّي النّشط للمشكلة، وتهدف جلسة العصف الذّهني أساساً إلى توليد قائمةٍ من الأفكار التي يمكن أن تؤدّي إلى حلٍّ للمشكلة مدار البحث، وحتّى يحقّق استخدام هذا الأسلوب أهدافه يحسن الالتزام بمبدأين أساسيّين وأربع قواعد مهمّة:

المبدأ الأوّل:

تأجيل إصدار أيّ حكمٍ على الأفكار المطروحة أثناء المرحلة الأولى من عمليّة العصف الذّهني.

المبدأ الثّاني:

الكمّيّة تولّد النّوعيّة، بمعنى أنّ أفكاراً كثيرةً من النّوع المعتاد يمكن أن تكون مقدّمةً للوصول إلى أفكارٍ قيّمة أو غير عاديّة في مرحلةٍ لاحقةٍ من عمليّة العصف الذّهني.

أمّا القواعد الأربعة فهي:

1. الأفكار المطروحة ملكٌ للجميع، وبإمكان أيٍّ من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرةٍ أو تعديلها بالحذف والإضافة.

2. تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عددٍ ممكنٍ من الأفكار دون التفاتٍ

لنوعيّتها، والتّرحيب بالأفكار الغريبة أو المضحكة وغير المنطقيّة.

3. التّركيز على الكمّ المتولّد من الأفكار اعتماداً على المبدأ الثّاني، الذي ينطلق من الافتراض بأنّه كلّما زادت الأفكار المطروحة كلّما زادت الاحتماليّة بأن تبرز من بينها فكرةٌ أصيلة.

4. لا يجوز انتقاد الأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق أو طلبة الصّفّ مهما بدت سخيفةً أو تافهة، وذلك انسجاماً مع المبدأ الأوّل المشار إليه أعلاه، حتّى يكسر حاجز الخوف والتّردّد لدى المشاركين.

وحتّى تنجح جلسة العصف الذّهني، لا بدّ أن يكون المشاركون على درايةٍ معقولةٍ بموضوع المشكلة، وما يتعلّق بها من معلوماتٍ ومعارف، كما لا بدّ أن تكون لديهم معرفةٌ معقولة بمبادئ وقواعد العمليّة ذاتها قبل ممارستها، وقد يكون من الضّروري توعية المشاركين في جلسةٍ تمهيديّة وتدريبهم على اتّباع قواعد المشاركة والالتزام بها طوال الجلسة. أمّا معرفة المعلّم أو قائد الجلسة بموضوع المشكلة ومعرفته بقواعد العمليّة، وخبرته في ممارستها فإنّها تشكّل عاملاً حاسماً في نجاح العمليّة، ذلك أنّه مطالبٌ بتحضير صياغةٍ واضحةٍ ومحدّدة للمشكلة وعرض موجز لخلفيّتها وبعض الأفكار المتّصلة بها، بالإضافة إلى دوره في الإبقاء على حماس المشاركين في أجواء من الاطمئنان والاسترخاء والانطلاق.

ولا بدّ من التّأكيد على أنّ أهمّ عناصر نجاح عمليّة العصف الذّهني تتلخّص في ما يلي:

أ. وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النّشاط قبل بدء الجلسة.

ب. وضوح مبادئ وقواعد العمل والتّقيّد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ

كلّ مشاركٍ دوره في طرح الأفكار دون تعليقٍ أو تجريحٍ من أحد.

جـ. خبرة المعلّم أو قائد النّشاط وجدّيّته، وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذّهني كأحد الاتّجاهات المعرفيّة في حفز الإبداع.

كما ظهر أسلوب العصف الذّهني وتطوّر في سوق العمل، إلاّ أنّه انتقل إلى ميدان التّربية والتّعليم وأصبح من أكثر الأساليب التي حظيت باهتمام الباحثين والدّارسين والمهتمّين بتنمية التّفكير الإبداعي وحلّ المشكلات في معظم الموادّ الدّراسيّة والأوضاع التّعليميّة المعقّدة.

ثانياً: وضع فرضيات وكشف الافتراضات

إن الفرضية عبارة عن استنتاج غير نهائي أو تجريبي من شأنه أن يربط بين متغيرين أو مجموعة متغيرات استناداً لمعلومات أولية متوافرة بهدف تفسير طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات أو التوصل إلى تعميمات أو حل مشكلات قائمة.

أما الافتراض فهو عبارة عن مسلّمة أو حقيقة أو معلومة قد لا تكون مكشوفة في النص أو الكلام أو الرسالة، وتتوقف عملية فهم الموقف أو مضمون الرسالة على استخلاص ما بها من افتراضات بين السطور.

وتعدّ التدريبات والأنشطة التي يمارسها الطلبة ذات أهمية خاصة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي إذا كانت تستدعي وضع فرضيات وفحصها، واكتشاف الافتراضات المتضمنة في الرسالة، وذلك لأنها من أهم عمليات البحث العلمي والتجريب العملي في دراسة العلوم الطبيعية والإنسانيات.

ونظراً لأن الفرضية تضيف معنىً لمجموعة من المعطيات يفتقر كل منها بمفرده إليه، فلا بد أن يراعى في وضعها ما يلي:

- أن تؤدي الفرضية إلى حلّ المشكلة كما تمّ تحديدها.

- يجب إطلاق العنان للخيال دون تقييد أو كبح بتأثير مفهوم الذات أو المعتقدات الشخصية، كما يجب عدم استبعاد أي فرضية حتى لو كانت غير سارة.
- كلما كان عدد الفرضيات الموضوعة أكثر كلما كان ذلك أفضل.

ومن الأمثلة البسيطة على استخدام إستراتيجية وضع الفرضيات في التعليم نورد ما يلي:

كلّف طالب في السنة السادسة الابتدائية بأخذ كميّة من تراب حديقة المدرسة ووزنها ثم وضعها جانباً في الشمس لمدة أسبوع، وبعد ذلك طلب المعلم منه وزن نفس كمية التراب مرة أخرى، فوجد أن وزن التراب قد نقص، طلب المعلم من الطالب أن يضع فرضيات لتفسير ما حدث، وبعد تفكير عميق كتب الطالب ما يلي:

- نقصت كمية التراب بفعل أحد الطلبة الفضوليين.
- نقص وزن التراب بسبب التبخر الذي أدى إلى زوال الرطوبة منه.
- نقص وزن التراب بسبب الرياح التي أدت إلى تطاير ذرات التراب المكشوف.

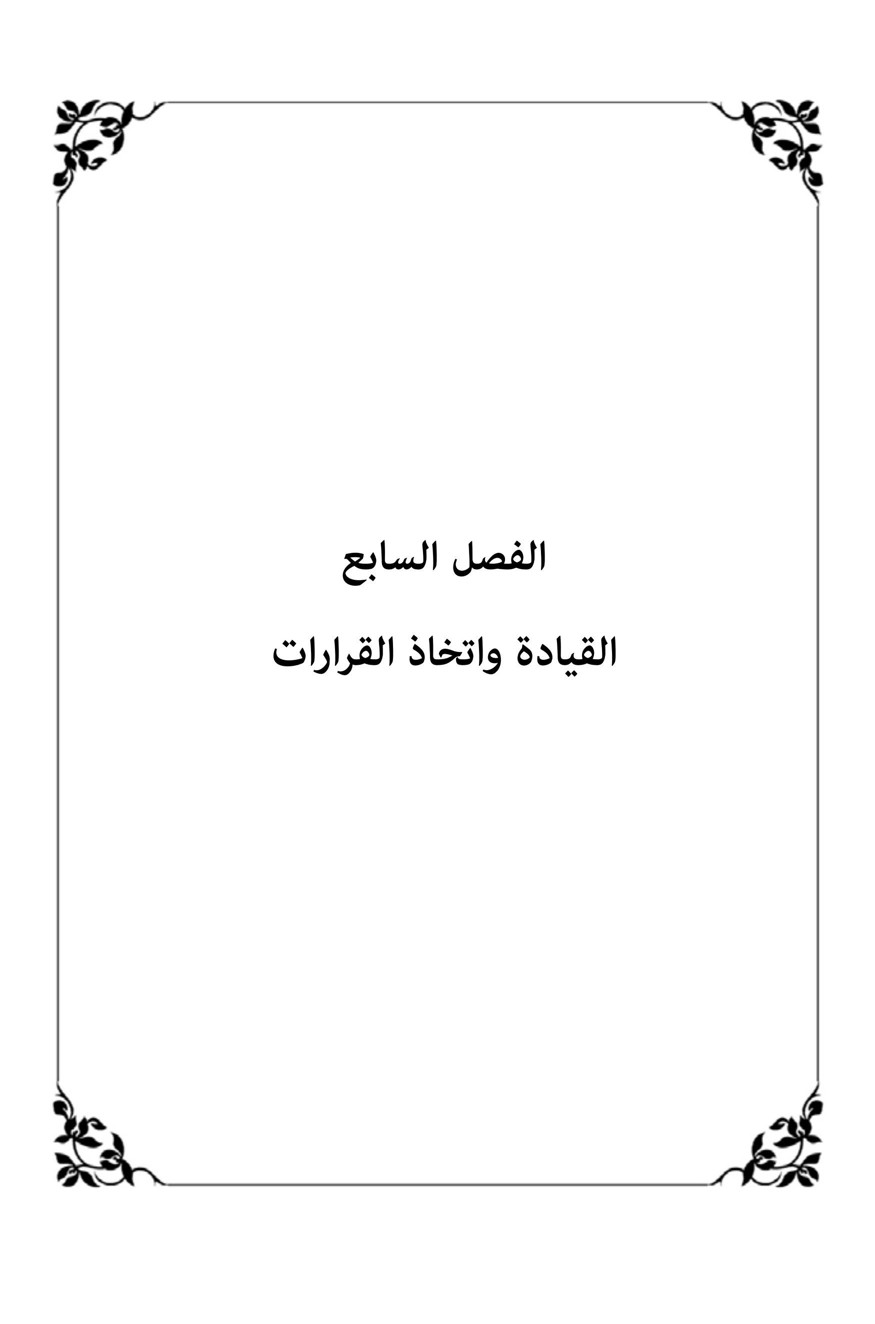
وكما يلاحظ فإن كل فرضية تحتاج إلى فحص لإثبات صحتها أو نفيها.

وتجدر الإشارة إلى أن الفائدة من استخدام هذه الإستراتيجية لا تكتمل دون تدريب الطلبة على البحث عن الافتراضات والكشف عنها في متن النصّ أو المشكلة.

ثالثاً: التحويل Transforming

يُقصد بالتحويل معالجة المعطيات أو المعلومات اللفظية أو العددية أو الرمزية أو الشكلية، بطريقة أو أكثر من طرائق إثارة التفكير الإبداعي التي

تشمل التعديل،، الإحلال، الإزاحة، التكبير، التصغير، الاستبعاد، الإضافة، إعادة الصياغة، إعادة البناء، التمثيل، أو لعب الأدوار، وتًستخدم هذه الإستراتيجية لتعميق فهم الطلبة لمضمون المشكلة، والإحاطة بجميع جوانبها، وإدراك العلاقات القائمة بين مكوناتها، وتوليد أفكار أو معلومات جديدة، ومن الأشكال الشائعة لإستراتيجية التحويل، تحويل الصيغ اللفظية إلى رياضية أو رمزية أو شكلية وبالعكس.



الفصل السابع

القيادة واتخاذ القرارات

تمهيد

لقد تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط، وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخٍ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية، يمكن استعراضها على النحو التالي:

أولاً: القيادة الأتوقراطية

يتميز القائد الأتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحداً في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبًا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

ثانياً: القيادة الديموقراطية

حيث تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديموقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر

أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعلمون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

صلاحية القيادة

هنا اتضح لنا الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وأن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادرًا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهماً لأهداف المنظمة مقتنعاً بها، مؤمنًا بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها.

الاعتبارات التي تجعل من القائد صالحاً لعملية القيادة

1. التطلع إلى الأمام: تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.

2. الاقتناع بأهداف المنظمة: من أهم السمات التي يتصف بها القائد، القدرة على وضع الخطة المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة، والقائد إذا لم يكن مؤمنًا ومقتنعاً بأهداف المنظمة، فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بالاقتناع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

3.فهم العوامل البيئية: إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

4. التصرف على مستوى المسؤولية: إن القيادة مسؤولية الالتزام، القيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية، وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

5. مراعاة المصلحة العامة: القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعليه تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

الحوافز وإدارة الأفراد

إن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات عميقة في الكيان البشري، وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة:

ويقول تبارك وتعالى: {هَلْ جَزَاءُ الإِحْسَانِ إِلا الإِحْسَانُ} [الرحمن:60].

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر [أو المرتب] قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقًا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

النظام الجيد للحوافز

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

1- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

2- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

7- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.

الأساس التي تُمنح الحوافز- الأداء

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو التوفير في وقت العمل، أو التوفير في التكاليف، أو التوفير في أي مورد آخر.

ويعتبر الأداء فوق العادي [أو التميز في الأداء] أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز، ويمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الإقدمية أو المهارة.

أنواع نظم الحوافز

1- حوافز على مستوى الفرد.

2- حوافز على مستوى المنظمة ككل.

أولاً: حوافز على مستوى الفرد

1- حوافز العمال:

- الحوافز بالقطعة:

تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

- حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري]، ويكافأ على مقدار التوفير في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

2- حوافز المتخصصين والإداريين:

- العوملة:

يتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

- العلاوة:

يجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

1- علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

2- علاوة الأقدمية: فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبير عن إخلاصه لمدة عام.

3- العلاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ثانياً: حوافز على مستوى المنظمة ككل

1- المشاركة في الأرباح:

يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة [ولتكن 10%] من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويتم التوزيع نقدًا، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة

مرات في السنة، ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

2- خطط الاقتراحات:

يطلق عليها أيضًا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن التوفير في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسًا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

3- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

المراحل المهمة في تصميم نظام الحوافز

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

كما إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

1- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

2- وجود عدد سليم للعاملين.

3- وجود ظروف عمل ملائمة.

4- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

1- قيمة الحوافز والجوائز: هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية، مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

2- التكاليف الإدارية: هي تغطي بنوداً، مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

تكاليف الترويج

هي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات [متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها].

أو هي تملَّك حب موظفيك للعمل، ولا شك أن من أهم دوافع الإنسان لأداء أي عمل مهما كانت طبيعته ثلاثة دوافع:

1- الخوف.

2- الطمع.

3- الحب.

حتى في عبادتهم لله سبحانه وتعالى يطيعون اللـه على ثلاثة أصناف: بعضهم يطيعونه خوفًا من عذابه وعقوبته التي توعّد بها من عصاه، وبعضهم يطيعونه طمعًا فيما عنده من النعيم المقيم، وبعضهم علاوة على أنهم يخافونه ويطمعون في رضاه يحبونه، فهو المستحق للحب وحده سبحانه، فحب الرسول صلى اللـه عليه وسلم وحب القرآن الكريم وحب الإسلام، وحب المؤمنين السابقين واللاحقين وحب الأبوين والزوجة والأبناء تابع لحب اللـه، وهو كما قلنا وسيلة إلى المحبة الكبرى محبة الخالق .

وكذلك ولله المثل الأعلى العامل في أي عمل يعمل ويجتهد، ويتحمل المشاق في عمله للأسباب الثلاثة قطعاً:

1- الخوف: كمن يعمل عملاً شاقًا ولا يستطيع أن يتخلف عنه مهما كان عذره لخوفه من صاحب العمل أو النظام العام للمؤسسة التي يعمل بها، وهذا السبب زال منذ فترة بعد تحرير العبيد، ولم يبق له إلا شواهد بسيطة كمثل العمل في الدول صاحبة التوجه الاشتراكي التي قاربت على الانقراض، وأيضًا في الأعمال الجبرية كالعاملين في المؤسسات التي تحمل الصبغة العسكرية أو أحكام الأشغال الشاقة في السجون.

2- الطمع: ولا نقصد به الطمع المذموم فقط، لكن نقصد به العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي، كهدف أساسي فقط، فالعامل يربطه بعمله الحاجة إلى ذلك العمل، والعمل يرضيه مادياً ومعنوياً، ولكن إذا عرض للعامل عملاً أوفر أجرًا أو أعلى مكانة أو أكثر راحة تحول إلى العمل الجديد بلا نقاش؛ لأن هدفه الأول هو الربح المادي والمعنوي.

3- الحب: يقصد به أن العامل في المؤسسة يخلص لها، ويكد ويتعب ويتفانى في عمله بدافع بعد الأجر طبعاً الحب.

فإذا نجح المدير في زرع روح الحب بين العاملين تجاه المؤسسة التـي يعملـون بهـا فسوف يحصد خيراً كثيراً وسيرى نتاج هذا الحب، ولأن كل الأعمال عمادها الأول الإنسـان وليس الآلة ويخطئ من يظن أن عمله يعتمد على كفـاءة الآلات فقـط مهـما كـان عملـه آلياً، فأساس نجاحه الأفراد، والأفراد يعملون، فمنهم من يخاف مـن البطالـة فهـو مضـطر للعمل باجتهاد، ومنهم من يريد زيادة رواتبه ومكافآته ومكانته، ومنهم من يحب العمـل ويحب المؤسسة التي يعمل فيها فهو مهموم بها، كالمدير تماماً، يفكر في كيفية نجاح هذه المؤسسة في أداء الأعمال المكلفة بها.

ولعل من أعظم مهام المدير الناجح كيفية الوصول بالعاملين إلى هذا المستوى مـن الرقي في التفكير بحيث يعتبر كل واحد منهم أن المؤسسة تجسّدت فيه وهو تجسّـد فيهـا فصارا كياناً واحداً يفرح لنجاحهـا ويتـألم لفشـلها، ويزيـد مـن صـعوبات المـدير أن يكـون العمال والمعاونون يتعاملون مع الشركة بنظرة الموظفين الذين ينظـرون دائمـاً إلى السـاعة ليخرجوا من هذا المكان، فالإنجازات العظيمة لا تقوم على مثل هؤلاء، فلا بـد مـن تغيـير أفكارهم، وإن لم تتغير، فلا بد من تغييرهم؛ لأنهـم سـيكونون أكـبر معـوق مـن معوقـات الإنجـاز، فهـم يـؤثرون الراحـة ولا يفكـرون في التطـوير أبـداً، ولا يبحثـون عـن حلـول للمشـكلات التـي تـواجههم في أعمالهـم، ينتظـرون دائمًـا الأوامـر ولا يفعلـون إلا الأوامـر المطلوبة فقط إن فعلوا.

الخطوات العملية لكي توقع الموظفين في حب عملك أو مؤسستك

إن الأساس في العمل هو الحـب، والحـب كـامن في القلـب، فـإذا اسـتطعت أن تستحوذ على قلوبهم فقد نجحت نجاحاً بـاهراً في عملـك حتـى ولـو لم تظهـر نتيجة ظاهرة ملموسـة، فالنتـائج سـتظهر سريعـاً، والعمـل تحـت الأرض في وضـع

الأسس لأي بناء ضخم يستغرق وقتاً وجهداً كبيراً وكثيراً، ولا يبدو على السطح شيء، وبعد اكتمال التأسيس ستظهر النتائج الباهرة بأسرع مما كنت تتخيل أو يتخيل من يتابع عملك، ونحن لا نتساءل: "لماذا أغلقت أبواب القلوب؟؛ فهناك أسباب كثيرة، ولكننا سنوضح كيف يمكننا فتح أبواب القلوب الموصدة ونوقع أصحابها في حب شركتهم ؟

كما إن الإنسان كالبناء الضخم الشاهق لا يمكن اقتحامه إلا عن طريق واحد وهو باب هذا البناء، وباب البناء أيضاً مغلق ولن تستطيع الدخول من هذا الباب إلا بحصولك على مفتاح هذا الباب، فإذا نظرت إلى حجم البناء وحجم المفتاح تعجبت لكبر البناء وصغر المفتاح، وهكذا مفاتيح القلوب قد تنظر إليها وأنت تقرأ هذه الصفحة فتستصغرها، ولكنك إذا كنت من المجربين لهذه المفاتيح ستدرك كلامي هذا، ولو لم تكن جربت مفاتيح القلوب هذه فأنصحك أن تجربها وستدرك فاعلية هذه المفاتيح:

المفتاح الأول: التواضع

تم أدراك تماماً أنك أكثر علمًا من معاونيك والعاملين معك، وأدرك أيضًا أنك المسؤول الوحيد عن عملك أمام رؤسائك، أما العاملون معك فلن يسألهم أحد من رؤسائك عن النجاح أو الفشل في العمل، ولن يسألهم إلا أنت، وأدرك أيضاً أنك ربما تكون أكثرهم حكمة، بل قد تكون أجدرهم بتلك المهمة، مهمة المدير .

ولذا فأول المفاتيح أن تكون متواضعاً أمام كل من تعرف، فالسنبلة المليئة بالخير تميل إلى الأرض تواضعًا لأنها مملوءة بالخير، أما السنبلة الفارغة المليئة بالهواء الفارغ والكلام الفارغ والتفاهات تجدها منتصبة في الهواء، مختالة بنفسها وهي لا قيمة لها، فتواضع السنبلة المليئة يزيدها قيمة فوق قيمتها، والناس

تدرك تماماً الفرق بين تواضع العظماء وذلة الجبناء، وصدق من قال: تواضع تكن كالنجم لاح لناظر على صفحات الماء وهو رفيع، ولا كالدخان يعلو بنفسه إلى طبقات الجو وهو وضيع.

المفتاح الثاني: المشاركة

وهي بها أمرين:

1- أن تشارك أعوانك وموظفيك في أمورهم وتحاول أن تكون قريباً منهم في أفراحهم وأحزانهم، تكون معهم في السراء والضراء، فالمدير الناجح هو الذي يرتبط بموظفيه بروابط متينة، وذلك عن طريق المشاركة في السراء والضراء لهم.

2- أن تجعل أعوانك يشاركونك ما أنت فيه، فتطلعهم على الموقف الذي تواجهه والهدف الذي تريد تحقيقه وتشركهم في الأمر كله، حتى يكونوا جميعًا معك فيشاركونك الرأي والنصيحة ويساعدونك على اتخاذ القرار المناسب، ويتحملون معك النتائج.

المفتاح الثالث: تفهم احتياجات الأفراد

1- الإشباع للاحتياجات:

حيث تتفاوت أنواع الاحتياجات لدى الأفراد، وتتمثل احتياجات المستويات الدنيا في الراتب والأمن الوظيفي، وكذلك ظروف العمل المواتية، وعلينا أن نستوفي تلك الاحتياجات الأساسية، ولكن إشباعها لن يحقق الرضا التام، ولكن قد يؤدي الفشل في إشباع مثل هذه الاحتياجات الأساسية إلى شيوع عدم الرضا بين العاملين في أغلب الأحيان، بينما يتم تحقيق الرضا التام، من ناحية أخرى، عن طريق إشباع احتياجات المستويات العليا من الاحتياجات، مثل الشعور بالمسؤولية، والتقدم وكذلك النمو الشخصي.

2- أولوية الاحتياجات:

حيث أوضح العالم النفسي أبراهام ماسلو Abraham Maslow خمس مراحل لتدرج الاحتياجات، بدءاً من الاحتياجات الأساسية، مثل المأكل والمأوى، بلوغاً إلى المستويات العليا، مثل احتياجات إدراك الذات وتحقيق الذات.

المفتاح الرابع: تشجيع الزهو

هنا يحتاج الأفراد إلى الشعور بأن إسهاماتهم قيّمة ومتفردة، ويتخذ الإحساس بالفخر في العمل شكلين، أحدهما: شكل فردي وآخر جماعي، لو كنا نعمل مثلاً في خط تجميعي، فإننا نسعد بأدائنا في تركيب باب سيارة، على سبيل المثال، ولكننا أيضاً نشعر بالفخر تجاه السيارة بأكملها، والتي ساهمنا في إنتاجها. ويتطلب عملنا كمديرين أن نسعى إلى استغلال ذلك الشعور بالفخر لدى الآخرين، وأن نشعر نحن أيضاً بالزهو تجاه قدرتنا على معاملة الموظفين معاملة تؤدي إلى نتائج إيجابية، ويتحتم على الإدارة والعاملين أن يشعروا بالزهو لانتمائهم إلى مؤسسة تحوز الإعجاب.

تحديد مصادر الإحساس بالرضا	
احتياجات المستويات الدنيا	احتياجات المستويات العليا
ظروف العمل : ساعات عمل مناسبة، ومحيط عمل مريح: أوافق على ظروف العمل المادية.	الاهتمام الوظيفي: الرضا النابع من الوظيفة نفسها ومحتوياتها، والقيام بها: أحب نوع العمل الذي أقوم به.
الإشراف: توفير المديرين المباشرين للتشجيع وتفويض السلطة: " أحبذ الطريقة التي أعامل بها ممن يتابعون أدائي".	الإنجاز: وجود الدافع للوصول إلى الأهداف وأداء المهام بدرجة عالية من الفاعلية: عملي يعطيني الإحساس بالإنجاز.
الأمن: الشعور بالثقة في وضعية المؤسسة والشعور بالانتماء: " أشعر بإحساس جيد تجاه مستقبل المؤسسة".	الالتزام: المتعة من خلال الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والتعريف بها: " أشعر بالفخر عند قولي إنني أعمل لدى تلك المؤسسة".
الإدارة: فهم أساليب الإدارة: أشعر بأن المؤسسة تقوم بالتغييرات اللازمة.	المسؤولية: مطالب العمل التي تؤدي إلى تقديم كل ما لدى الأفراد، ولكن عن طريق العدل والمكافأة: أنا أرحب بكم في العمل المتوقع مني أن أقوم به".
الاتصال: الوعي التام بخطط المؤسسة والإسهام في التخطيط: أستطيع أن أفهم وأتبين مخطط (إستراتيجية) المؤسسة".	التفرد الشخصي: فهم الأفراد لوضعهم في الخطة الشاملة أستطيع أن أرى كيف يرتبط عملي بمخطط المؤسسة ككل.

كيفية تعامل القائد مع مشكلات العاملين

لا تعتقد أن لديك القدرة على إيجاد الحلول لجميع مشكلات الأفراد، والمطلوب منك التعامل مع المشكلات التي تدخل في دائرة مسؤولياتك الإدارية، وتوجيه غيرها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية:

1- الحوار يتيح فرصاً ما فريدة لحل العديد من المشكلات، ولكن لا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله على طريقة [خذ وهات]، وكن مستمعاً جيداً لكل صاحب شكوى، وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول ولكن احذر أن تضيّع في ذلك الوقت الواجب توطيده للعمل.

2- هناك مشكلات ذات طبيعة خاصة كالموظف الكفء في عمله، ولكنه يتأخر عن موعد العمل فليس معنى كفاءته التهاون معه في أمر من شأنه إفساد العمل كله ولكنه رفق مشوب بالحزم.

3- كون بعض المشكلات قد لا يحتاج إلى أي تصرف، لا يعني أن تنتهج سياسة [دعه يعمل دعه يمر].

4- إذا أردت أن يعرف المرؤس أن عمله دون المستوى المطلوب فمن الخطأ أن تتبسط معه في الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة، وعليك أن تدير الحوار بطريقة تجعله يقترب بنفسه من غرض المقابلة.

5- إذا اضطررت إلى اتخاذ قرار مؤلم بفصل أحد الموظفين بعد استنفاد جميع وسائل إصلاحه، فليكن هذا القرار حاسماً وفي سريّة، حتى لا يعلم به زملاؤه، واحرص على ألا تفقد علاقتك معه أو على الأقل احرص على شعرة معاوية في تعاملك معه، ويجب أن تساعده في الحصول على جميع حقوقه التي

يكفلها نظام المؤسسة، وتساعده في الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراته إذا استطعت إلى ذلك سبيلاً.

6- قد يفقد المدير دقّة التوجيه تماماً إذا كان متطرف الانفعال والمشاعر، وعندما يعجز عن إدارة عواطفه، وينفعل لأتفه الأسباب،فسيفقد تعاطف العاملين معه، وثقتهم في نفس الوقت وسيتوجسون منه خيفة في رضاه وغضبه.

7- إن أول وأنجع أسباب النجاح في حل مشكلات الإدارة والعاملين، هو الاحتفاظ بهدوء أعصابك في أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم، ولا يعني خادم القوم سيدهم.

إن مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسئوليات القائد والخادم، ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة؛ لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم، مع أنهم بإمعان التفكير في عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمرؤوسيهم، إن هذا أن تكون مجرداً من العواطف الإنسانية، وتنمية المهارة أمر حتمي.

ولا يعني كونك مديراً أن تنقطع عن تطوير نفسك وتنمية مهاراتك؛ فقيمة كل امرئ ما يحسنه ويتقنه، والمدرس الذي لا ينمي نفسه في مادته لا يأمن أن يأتي اليوم الذي يسبقه فيه التلاميذ الجدد الذين تطورت مناهجهم، واستفادوا من غيره.

دور القائد في التعامل مع القوى العاملة

على الرغم من الجهود للعديد من الشركات لقبول التنوع فقد استمرت الأقليات والنساء تخبر عن العديد من المعوقات لفهم الشعور، والدفع في فهمهم، ومن هذه المعوقات الاستثناءات من شبكات العمل غير الرسمية.

إدارة التنوع

مفهوم إدارة التنوع

هو خلق بيئة تسمح لكل الموظفين للمساهمة في الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه البيئة دخول الأعمال وكذلك معاملة إيجابية وعادلة لكل الموظفين، وعلى الشركات أن تعمل على تطوير موظفيها الذين يعملون بشكل جيد بغض النظر عن الجنس أو الخلفيات الثقافية، إن إدارة التنوع قد تتطلب تغيراً في ثقافة الشركة، إنها تشكل نماذج ومعايير الشركة عن كيفية معاملة الموظفين، المنافسة، نتائج التكيف، التحفيز وتحمل المخاطرة.

أهداف تنوع التدريب

1. السماح للموظفين بالمساهمة بالأهداف التنظيمية بغض النظر عن جنسيتهم، عمرهم، الحالة الجسمانية، الخلفية الثقافية.
2. تحديد القيم، النمطية، والممارسة الإدارية التي تحضر تطورات الموظف الشخصية.

إن إدارة التنوع الفعالة تستطيع مساعدة الشركات لكسب مزايا النافسة فعند تنوع الموظفين، فإن ذلك يساعد في فهم الزبائن وأسواق المنتج، ونظراً للتغير السريع فإن الشركات بحاجة دائماً إلى الإبداع من أجل المنافسة، وزيادة الحصة السوقية، ويتحقق ذلك من خلال تعيين الموظفين من جنسيات متنوعة،

إن الإستفادة من التنوع أيضاً يلعب دوراً رئيسياً في نجاح فرق العمل، ومن خلال التنوع في الخبرات المهنية والوظيفية، وطرق حل المشكلات وغير ذلك.

وحتى إن بعض الشركات تطلب مسؤوليات دورية، بحيث أن كل شخص لديه الفرصة من إظهار قدراته، ويتطلب التنوع أن ينظر إليه كفرصة للموظفين لـ:

1. التعلم من بعضهم البعض لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل.
2. تزويدهم بثقافة تنظيمية داعمة وتعاونية.
3. تعلم القيادة ومهارات التقدم التي تستطيع تسهيل وظائف الفريق.
4. كيف تستطيع إدارة التنوع تقديم ميزة تنافسية

أشكال التنوع

1) الإبداع: إن التنوع في وجهات النظر يؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع.

2) اكتساب المصادر: إن المنظمات التي تتعامل بشكل عادل مع جميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو غير ذلك فإنها تستطيع الحصول على المصادر الجيدة لها.

3) الكلفة: (Cost) كلما أصبحت المنظمات أكثر تنوعاً فإن تكلفة عمل ضعيف في دمج العمال سيزداد، هؤلاء الذين يتعاملون في الدمج جيداً سيخلقون فوائد تكلفة أكثر من الذين لا يتعاملون.

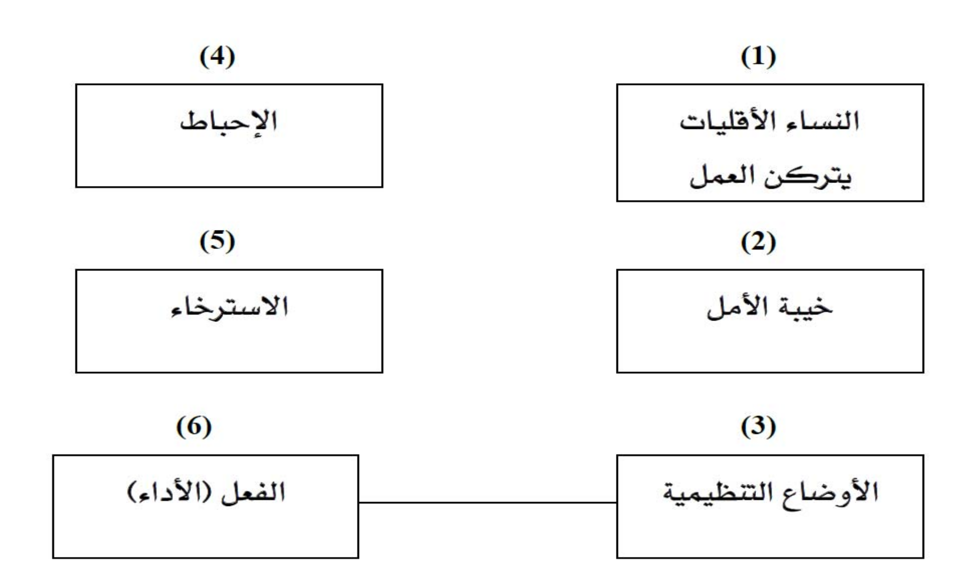
4) التسويق: إن المنظمات الأكثر تنوعاً يكون لديها فهم أكثر عن السوق وذلك بسبب تنوع أعضائها وطرق التسويق الجيدة التي يجلبونها معهم.

5) حل المشكلات: إن الاختلاف في القرارات وحل المشكلات يؤدي في النهاية إلى قرارات أفضل من خلال مدى أوسع من وجهات النظر.

6) مرونة النظام: كما كانت المنظمات أكثر تنوعاً فإنها تكون مرنة وقادرة على التفاعل مع التغيرات البيئية بشكل جيد.

إدارة التنوع من خلال مدخل التشريع

الشكل أدناه يوضح دورة من خيبة الأمل، والتي ينتج من إدارة التنـوع مـن خـلال مدخل التشريع:



إدارة التنوع من خلال برامج تدريب التنوع

إن يفهم الموظفين كيفيـة تـأثر قـيمهم ونمطيـتهم عـلى سـلوكهم نحـو النـاس مـن أجناس مختلفة، سواء من حيث العرق أو الدين، ويكسب الموظفين تقديراً من الفروقـات الثقافية بين أنفسهم، كما أن السلوك المجبر أو المهدد في الغالب يؤدي إلى تحسـين أعضـاء المجموعة.

ويمكن إنجاز هذه الأهداف من خلال برامج تدريب التنوع، ويشير تدريب التنوع إلى التدريب المصمم لتغير مواقف الموظف حـول التنـوع أو مسـاعدة المـوظفين، لتطـوير المهارات التي يحتاجونها للعمل مع قوى عاملة ومتنوعة، وتختلف برامج تـدريب التنـوع حسب تغير الموقف أو السلوك:

1) إدراك الموقف وتغير البرامج:

هنا تركز على زيادة إدراك الموظفين للفروقات في الثقافة والخلفيات العرقية، الخصائص الجسدية (مثلاً الإعاقات)، والميزات الشخصية التي تؤثر على السلوك نحو الآخرين، إن الافتراض الأساسي لهذه البرامج هو بزيادة وعي الموظفين، بحيث يكونوا قادرين على استبعاد الأنماط السلبية مع موظفين من خلفيات مختلفة، ويستعمل العديد من هذه البرامج أشرطة الفيديو والتمارين التجريبية.

2) السلوك أساس البرامج:

إن ما يهمنا التركيز على تغير السياسات التنظيمية والسلوك الفردي الذي يقلل النمو الشخصي والإنتاجية للموظف، ومن أحد هذه الطرق تدريس المديرين والموظفين والقوانين الأساسية للسلوك في مكان العمل، وتتضمن هذه الدروس السلوك نحو الزملاء والمديرين، وكذلك الزبائن يجب فمثلاً أن يجب أن يتعلم المديرين والموظفين السلوكيات التي تحد من العنصرية السلبية.

وهنالك طريقة أخرى هي الانغماس الثقافي، وهذه تشير إلى عملية إرسال الموظفين مباشرة إلى المجتمعات حيث عليهم أن يتفاعلوا مع أشخاص من ثقافات مختلفة الأعراض أو الجنسيات.

مثال: أن شركة التأمين تعمل مسحاً لكل موظفيها البالغين (50 ألفاً) أربعة مرات في السنة، ويسأل المسح الموظفين عن كيفية إرضاء الشركة للزبائن والموظفين، ويستعمل العديد من الأسئلة حيث يسأل الموظفين أسئلة حول مدى تأثير التحيز العرقي أو الجنسي عن فرص التطوير، الترقية، وخدمة

الزبائن، كمت إن البرامج المتنوعة الناجحة تشرك أكثر من برنامج فعال، ويتطلب عملية مستمرة من التغيير الثقافي، والتي تشمل دعم الإدارة العليا.

3) تحول من المدرسة للعمل:

يوافق خبراء الصناعة والتعليم بأن النظام بحاجة طلاب، وذلك من خلال برامج تدريب خاصة للطلبة الذين لا يريدون إكمال الدراسة الأكاديمية في الجامعات بعد المرحلة الثانوية، وتكون هذه البرامج داخل الغرف الصفية بالتعاون مع الشركات لتطبيق تلك البرامج، مثال حوالي 20% من عمال الإنتاج في الميناء الجديد لبناء السفن هم من الطلاب الذين يعملون في بناء السفن، ونظراً للحاجة للأيدي العاملة، فقد قام الميناء بعمل شراكة مع خمس مدارس صناعية في الميناء لتحسين برامجهم للعمل.

4) دور التدريب في الخدمة الاجتماعية للعمل وبرامج أخرى للقطاع العام والخاص:

حيث تقوم حكومة الولاية المحلية بتقديم تدريبات تتعلق بمهارات معينة لمتلقي الخدمة، وفي الغالب فإن المهارات تعتمد على احتياجات أصحاب العمل المحليين، فمثلاً فإن دائرة المصادر الإنسانية ساعدت في إيجاد عمل لتسعة عشر ألفاً من خلال البرامج التدريبية التي قدمتها لهم.

التدريب ونظام الدفع

حيث يشير الدفع إلى المزايا التي تعطيها الشركة للموظفين مقابل عملهم، وتستعمل الشركات نظام التعويض لتحقيق العديد من الأهداف ومنها جلب موظفين موهوبين للالتحاق بالشركة، الاحتفاظ بالموظفين الحاليين وعدم تسربهم إلى شركات أخرى منافسة في سوق العمل، ولكي تحتفظ الشركة بميزة

تنافسية فإنها تحتاج لموظفين يملكون مدى واسع من المهارات، وهم مستعدون وقـادرين على تعلم مهارات جديدة للإيفاء برغبات الزبائن ومتطلبات المنتج.

قضايا التدريب المتعلقة بالاحتياجات الداخلية للشركة

لقـد اضـطر أصـحاب العمـل لتطـوير بـرامج تـدريب لتطـوير المهـارات الأساسـية للعـاملين، فكلـما تقـدمت الشركـة فإنهـا تحتـاج إلى مـوظفين قـادرين عـلى مواكبـة تلـك التطورات، وتتضمن برامج المهارات الأساسية عدة خطوات:

1- تحديد المهارات الضرورية التي يحتاجونها الموظفين ليكونوا ناجحين في أعمالهم.

2- تقييم المهارات الحالية للموظفين:

إن برامج التدريب التي طورت تعتمد على تحليـل الفجـوة بـين مسـتوى المهـارات الحالية ومستوى المهارات المرغوب بها ويتم توضـيح أهميـة الـبرامج التدريبيـة للعـاملين وانعكاسها على أداء العاملين.

3- تخطيط التعاقب:

تفقد العديد من الشركات عدد كبـير مـن المـديرين ذوي المسـتوى العـالي بسـبب التقاعد، وإعادة الهيكلة في الشركة، وهذا يقلل العدد المحتمل من المديرين مـن المسـتوى العالي، وتجد الشركات أن يديريها من المستوى المتوسط ليسوا جاهزين للانتقال إلى مراكز الإدارة العليا، بسبب ضعف مهارتهم أو نقص خبراتهم لقد خلقت هذه المشكلات الحاجة إلى تخطيط البديل، ويشير تخطيط التعاقب إلى عملية تحديد وتطوير القيادة المسـتقبلية للشركة، ويساعد تخطيط التعاقب المؤسسات لتأكد من أن موهبة الإدارة العليـا متـوفرة، وكذلك جذب الموظفين الإداريين المحتفظ بهم، وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات التـي يحتاجونها إذا كانت الإدارة هدفاً لهم.

كما توصي الأبحاث أن التطور للموظفين ذوي الإمكانات العالية يشمل على ثلاث مراحل:

1) يختار الموظفين ذو الإمكانات العالية أولئك الذين أكملوا برامج أكاديمية ممتازة (مثلاً في ستانفورد) أو الذين كانوا من ذوي الأداء الجيد، فحوصات نفسية، كتلك التي أجريت في مراكز التقييم يمكن أن تستعمل أيضاً.

2) يتلقى الموظفون ذو الإمكانية العالية خبرات متطورة، إن أولئك الذين ينجحون هم الذين يستمرون في إظهار الأداء الجيد، الاستعداد للتضحية للشركة هو ضروري أيضاً (مثلاً قبول مهمات جديدة أو يتم نقله إلى مكان جديد)، مهارات اتصالات جيدة مكتوبة وشفهية، علاقات داخلية مريحة، والموهبة للقيادة إجبارية، فيما يعرف بنموذج المسابقة لتحولات العمل، إن الموظفين الذين يوفون بتوقعات مدرائهم الرئيسيين في هذه المرحلة، سيعطوا الفرصة للتقدم للمرحلة التالية من العملية، وأما الموظفون الذين لا يوفون بتوقعات المديرين، فإنهم يهملون لمراكز إدارية عالية في الشركة.

3) فإن الموظفين ذو الإمكانيات العالية في العادة، تتم مقابلتهم من الإدارة العليا، كمناسبين لثقافة الشركة.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية:

1) كنعان، نواف، (2009). القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عـمان – الأردن.

2) هاوس بيترج، نورث، (2006). ترجمـة صـلاح المعيـوف، "القيـادة الإداريـة النظريـة والتطبيق. مركز البجوث، الرياض.

3) عبـدالرحمن، هـدى، (2007). القيـادة وأثرهـا في التغيـير الاسـتراتيجي في المـنظمات الصناعية اليمنية.

4) محمد، محمد عبد المقصود، (2006). القيادة الإدارية،عمان، مكتبة المجتمع العربي.

5) كنعان، نواف، **(2002).** القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة للتوزيع والـنشر، عـمّان- الأردن.

6) القحطاني، سالم بن سعيد ابن حسن، (2001). القيادة الإدارية: التحـول نحـو نمـوذج القيادي العالمي.

7) محمد، بوهز و رفيق، مرزوقي، (2009). القيادة الإدارية وعلاقتهـا بالإبـداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسـة الاقتصـادية، جامعـة بوضياف – الجمهورية الجزائرية.

8) عبد الرحمن، هـدى، (2007). القيـادة وأثرهـا في التغيـير الاسـتراتيجي في المـنظمات الصناعية اليمنية.

9) محمود جاسم الصميدي، ردينة عـثمان، (2007). إدارة الأعـمال الدوليـة، (ط1). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

10) برانـت، سـورتشر، (2002). تـدريب القيـادات الإداريـة. مسـاعدة الغريـان، الإدارة العامة، المجلد (42)، ع3.

11) عبد المقصود محمد محمد. القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي عـمان- الأردن، 2006.

12) محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية. (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيـع. عـمان- الأردن، 2008.

13) رحيم، حسين، (2006). مبادئ الإدارة الحديثة : (النظريـات – العمليـات الإداريـة - وظائف المنظمة، (ط1). دار حامد للنشر، الأردن.

14) العيد، جلال إبراهيم، (2003). إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهـارات الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة والمهارات الإداريـة. دار الجامعـة الجديـدة للـنشر، مصر .

15) جلدة، سليم بطـرس، (2008). أسـاليب اتخـاذ القـرارات الفعالـة، (ط1). دار الرايـة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

16) أيوب، ناديا، (2004). نظرية القرارات الإدارية. دمشق: منشورات جامعة دمشق.

17) ويند، يورام، وكروك، كولن، (2005). أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسـمة، (ط1). دار العربية للعلوم، بيروت.

18) ياغي، محمد عبد الفتاح، (2005). اتخـاذ القـرارات الإداريـة، (ط1). مكتبـة ياسـين، عمان- الأردن.

19) يـاغي، محمـد عبـد الفتـاح، (1988). اتخـاذ القـرارات التنظيميـة، مطـابع الفـرزدق التجارية، جامعة الملك سعود. الرياض.

20) سالم، فـؤاد الشـيخ وآخـرون، (المفـاهيم الإداريـة الحديثـة)، مركـز الكتـب الأردني، 1994م .

21) عبـوي، زيـد منـير، هشـام، سـامي محمـد، (2006). مـدخل إلى الإدارة العامـة بـين النظرية والتطبيق، (ط1). دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.

22) سلمان، سامي تيسير، (1998). كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويـورك، مركـز الأفكار العالمية.

23) الـدروبي، سـليمان، (2006). اتخـاذ القـرارات والسـيطرة عـلى المشـكلات والأزمـات، (ط1). دار الأسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

24) العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن منصور، (2007). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.

25) عبد اللـه، رائد عبد الخالق، (1999). دور المصدر في الحصول عـلى المعلومـات مـن أجل صناعة القرار، مجلة الهدهد، العدد التاسع.

26) العميان، محمد سلمان، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعـمال، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

27) الفهداوي، فهمي، (2001). السياسة العامة - منظور كلي، (ط1). دار المسـيرة للـنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

28) فريـد النجـار، (2007). التغيـير والقيـادة والتنميـة التنظيميـة محـاور الإصـلاح الاستراتيجي. الدار الجامعية، الإسكندرية.

2) المراجع الأجنبية والمواقع الالكترونية:

1) Robbines, P. Stephen, (2003). Organizational Behavior. Rd Ed. Prentice – Hall, Inc. New Jersey.

2) Kenneth C. Laudon & Jane, (2006). P. Laudon. Management Information Systems. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

3) Kouzes, J. M. and Posner, B. Z , (2002) . The leadership challenges, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
4) S. Chang, and M. Lee, (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction", The Learning Organization.
5) House, R. J, (1995) .Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In The Changing Nature of Work. (Howard, A., ed), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
6) Marzano, R. J, (2000). Designing a new taxonomy of educational objectives. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
7) Harrison, Frank, (1999). The managerial decision making process. Boston houghton Mifflin company.
8) Swartz, R. J, (2000).Thinking about decisions. In A. L. Costa (Ed). Developing minds: A resource book for teaching thinking, (pp. 59-66). Alexandria, VA: ASCD.
9) Huczynski, Anrzej& Buchanan, David, (2001). Organizational Behavior- Anitroductory text, 4 th. Ed, Rotolito Lombarda, Italy.
10) Graw ford, (2004). transformational leader Ship and Knowledge Management Journal of leadership education .
11) O Reilly, C. A. Chatman, G. A.& Anderson, G. C, (1987). Mergin Organizational Communication and Decision Making; the Acquistion and Use of Information in Organizations. In K. Roberts, & L. Porter(eds). Handbook of Organizational .
12) Hill &Jones, (2001) . strategic Management Theory , Mc Grew –Hill New York.

13) Tritz ,Trina Wolosek, (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America :A case Study " . Department Of Communication Studies.

14) www.saaid.net/aldawah

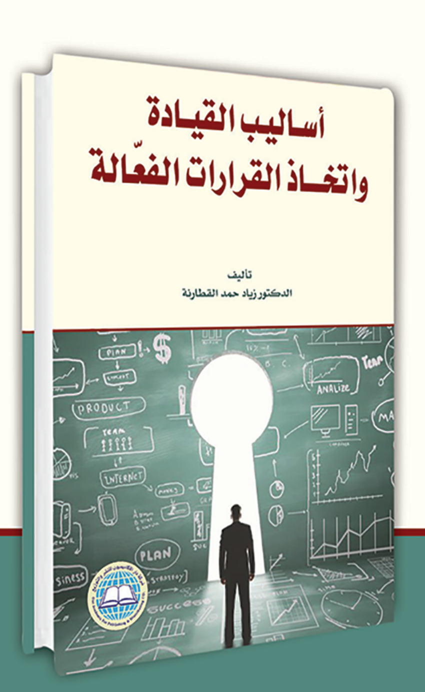
15) www.bahai.com

16) faculty.sau.edu.sa

17) http://www.ulum.nl/c61.html

18) www.alkhulasah.com

قائمة المحتويات





شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E-mail:academpub@yahoo.com





عمان - الأردن
مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس :08 05 533 6 962+
E-mail:alremalpub@live.com


ISBN 978-9957-637-07-1
9 789957 637071